

Diana Köhler

**Die Prozesskostenrechnung der Bodenverwertungs-
und -verwaltungs GmbH als prozessorientierte Kosten-
trägerrechnung
– eine Betrachtung in Bezug auf die Methodik und die
Umsetzung sowie einer empirischen Untersuchung
innerhalb der Produktgruppe Verpachtung –**

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Borna, 2011

Erstprüfer:	Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling
Zweitprüfer:	Dipl.-Volksw. Frank Schulze

Vorgelegte Arbeit wurde eingereicht am: 25.01.2011

Bibliographische Angaben:

Köhler, Diana:

Die Prozesskostenrechnung der Bodenverwertungs- und -verwaltungs GmbH als prozessorientierte Kostenträgerrechnung – eine Betrachtung in Bezug auf die Methodik und die Umsetzung sowie einer empirischen Untersuchung innerhalb der Produktgruppe Verpachtung –. – 2011. – 178 Seiten, 12 Abbildungen, 9 Tabellen, 8 Anlagen, Hochschule Mittweida (FH), University of Applied Sciences, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2011

Referat:

In der vorliegenden Arbeit wird die Prozesskostenrechnung im Allgemeinen und im Speziellen anhand der prozessorientierten Kostenträgerrechnung der Bodenverwertungs- und -verwaltungs GmbH betrachtet. Ziel stellt die Beantwortung der Frage dar, inwiefern das Unternehmen auf Änderungen des Gesetzgebers bezüglich ihres Kostenrechnungssystems reagieren muss. Es handelt sich bei der Änderung um die neuen Privatisierungsgrundsätze für landwirtschaftliche Flächen, die zum 01.01.2010 in kraft

getreten sind. Zum Zwecke der Beantwortung dieser Frage wird eine Untersuchung innerhalb der Produktgruppe Verpackung durchgeführt, in der die Prozesse und vor allen Dingen die Prozesszeiten, die zur Herstellung der Produkte „Pachtvertrag für landwirtschaftliche Flächen in Direktvergabe“ und „Pachtvertrag für landwirtschaftliche Flächen nach Ausschreibung“ erforderlich sind, überprüft werden.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	X
Tabellenverzeichnis	XII
Abkürzungsverzeichnis	XIII
Symbolverzeichnis	XV
Vorwort	XVII

Einleitung	19
-------------------------	-----------

Teil A: Allgemeiner Teil	23
---------------------------------------	-----------

1. Die Bodenverwertungs- und -verwaltungs GmbH	23
---	-----------

1.1	Historie	23
1.2	Unternehmenszweck	29
1.3	Organisationsaufbau	32
1.4	Zukünftiges Unternehmensgeschehen	34

2. Die Prozesskostenrechnung	37
---	-----------

2.1	Ursprünge der Prozesskostenrechnung	37
-----	---	----

2.2.	Wesen und Struktur der Prozesskostenrechnung	40
2.2.1	Was ist ein Prozess?	42
2.2.2	Tätigkeiten, Teilprozesse, Hauptprozesse	43
2.2.3	Einteilung von Prozessen	45
2.2.4	Ermittlung der Prozesskosten- sätze	49
2.3	Anwendbarkeit der Prozesskosten- rechnung	54
2.4	Ziele und Aufgaben	58

Teil B: Spezifischer Teil:
Die Prozesskostenrechnung als
Controlling-Instrument der BVVG 64

1. Konzeptionelle Überlegungen zur
Einführung und Umsetzung der
Prozesskostenrechnung – Methodik – 64

1.1	Ziele des Einsatzes der Prozesskostenrechnung	66
1.2	Voraussetzungen für die Umsetzung ...	68
1.2.1	Definitiorische Abgrenzung	69
1.2.1.1	Arbeitsverfahren^	69

1.2.1.2	Prozess	70
1.2.1.3	Teilprodukt	72
1.2.1.4	Produkt.....	73
1.2.1.5	Routing.....	73
1.2.1.6	Standardzeit	74
1.2.2	Arbeitstechnische Grundlagen ...	74
1.2.2.1	Produkte/ Produktgruppen	75
1.2.2.2	Arbeitsverfahren und Prozesse	78
1.2.2.3	Bezugsgrößen.....	79
1.2.2.4	Mengengerüste	80
1.2.2.5	„Ausschuss“ und Nacharbeiten.....	82
1.2.2.6	Nummernsysteme	83
1.3	Die Kostenrechnung	84
1.3.1	Die Kostenartenrechnung.....	85
1.3.1.1	Der Kontenplan	85
1.3.1.2	Bildung der Kostenarten.....	87
1.3.1.3	Zuordnung der Personal- kosten.....	89
1.3.2	Die Kostenstellenrechnung.....	90
1.3.2.1	Bildung der Kostenstellen.....	91
1.3.2.2	Innerbetriebliche Leistungsverrechnung	92

1.3.2.3	Kosten- und Zuschlagssätze .	94
1.3.3	Die Kostenträgerrechnung	96
1.3.3.1	Kalkulation.....	97
1.3.3.2	Kapazitätskennzahlen	99
1.3.3.3	Ergebnisrechnung	104
1.4	Einsatz der Prozesskostenrechnung für das betriebliche Planungs- und Informationssystem	107
1.5	Computergestützte Umsetzung der Prozesskostenrechnung	109

2.	<i>Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider?.....</i>	113
2.1	„Neue Privatisierungsgrundsätze 2010“	114
2.2	Verkauf und Verpachtung	117
2.3	Empirische Untersuchung innerhalb der Gruppe Verpachtung	118
2.3.1	Herangehensweise und Durchführung.....	119
2.3.2	Befragungsergebnisse	122
2.3.2.1	Zeiterhebung	122

2.3.2.2	Analyse der Zeitdaten	126
2.3.2.3	Mengenerhebung und Datenanalyse	130
2.3.2.4	Zusammenführung der Prozesszeiten und -mengen..	136
2.3.3	Zusammenfassung.....	138
3.	<i>Ergebnisse und Ausblick.....</i>	146
Anhang A – H		151
Literaturverzeichnis.....		166
Eidesstattliche Erklärung		177

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Niederlassungen und Geschäftsstellen der BVVG	33
Abb. 2:	Organigramm der BVVG	34
Abb. 3:	Veränderung der Kostenstruktur in deutschen Industriebetrieben	39
Abb. 4:	Grundgedanke der Prozesskostenrechnung	42
Abb. 5:	Bildung einer Prozesshierarchie	45
Abb. 6:	Gegenüberstellung der Anwendungs- felder von Grenzplankosten- rechnung, Activity Based Costing und Prozesskostenrechnung	55
Abb. 7:	Einsatzgebiet der Prozesskosten- rechnung	57
Abb. 8:	Verhältnis direkter zu indirekter Prozesse	72
Abb. 9:	Anzahl und Aufteilung der Prozesse.....	72
Abb. 10:	Darstellung des betrieblichen Planungs- und Informationssystems.....	108

Abb. 11:	Grafische Darstellung der Untersuchungsergebnisse (Zeiterhebung)	124
Abb. 12:	Grundlegende Produkthierarchie für den Buchungskreis 80	153

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Berechnung des Imi-Prozesskostensatzes, des Umlagesatzes und des Gesamtprozesskostensatzes	52
Tab. 2:	Beispiel einer Zuordnung von Produkten des BK 80 zu einem Produkt des BK 60	77
Tab. 3:	Grundlegende Prozessbestandteile am Beispiel des Prozesses „Flächenverfügbarkeit prüfen“	79
Tab. 4:	Aktuelle Prozessmengen im Vergleich zu den erhobenen Prozessmengen	134
Tab. 5:	Befragungsergebnisse	162
Tab. 6:	Übersicht zu Standardzeit und Untersuchungsergebnissen	164
Tab. 7:	Aktuelles Routing für die Produkte 81513 und 81512	166
Tab. 8:	Berechnung der Kapazitätsbedarfe auf Grundlage der Durchschnittswerte der Untersuchung.....	170
Tab. 9:	Berechnung der Kapazitätsbedarfe auf Grundlage der Durchschnittszeiten der Untersuchung in Verbindung mit dem aktuellen Routing der BVVG	170

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BI	Bodeninformationssystem
BK	Buchungskreis
BvS	Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben
BVVG	Bodenverwertungs- und – verwaltungsgesellschaft mbH
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CPU	central processing unit
DISOS	DV-Informationssysteme, Organisation und Service GmbH
EALG	Entschädigungs- und Ausgleichsleis- tungsgesetz
EUR	Euro
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FlErwV	Flächenerwerbsverordnung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
h	Stunden
ILV	innerbetriebliche Leistungsverrechnung
Kap.	Kapazität

LAFOS	Land-Forst-Service-Dienstleistungs GmbH
Imi	leistungsmengeninduziert
Imn	leistungsmengenneutral
LW	Liegenschaftswesen
min	Minute/-n
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
pua	prozessunabhängig
STE	Stückerinheit
Tab.	Tabelle
TP	Teilprozess
TreuHumbenV	Treuhandumbenennungsverordnung
u. a.	und andere
usw.	und so weiter
VM	Vertragsmanagement
VV	Verwertung und Verwaltung
VZÄ	Vollzeitäquivalent
z. B.	zum Beispiel

Symbolverzeichnis

Δ	Differenz bzw. Abweichung
\emptyset	Durchschnitt
\S	Paragraph
$\%$	Prozent
Σ	Summe

Vorwort

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich über diese gesamte Zeit des Schreibens hinweg unterstützt haben.

An erster Stelle danke ich Herrn Prof. Dr. Stelling für die Betreuung der vorliegenden Arbeit. Des Weiteren gilt mein Dank den Mitarbeitern der BVVG Herrn Rosenkranz (Bereichsleiter Controlling), Herrn Klammer und meinem Betreuer Herrn Schulze für die Unterstützung und Hilfestellung. Meine Interviewpartner in den Geschäftsstellen Leipzig und Chemnitz sollen ebenfalls nicht ungenannt bleiben. Außerdem haben mich meine ehemaligen Lehrer der Fachoberschule Markkleeberg (AS Borna) fachlich unterstützt. Zu guter letzt möchte ich meiner Familie für ihren Beistand danken.

Einleitung

Thema der vorliegenden Arbeit ist die Prozesskostenrechnung. Sie ist eines von vielen innerhalb der Kosten- und Leistungsrechnung existierenden Systemen und wurde in der Fachliteratur ausführlich diskutiert. Befürworter der Prozesskostenrechnung sind der Meinung, dass die traditionellen Systeme den in den letzten Jahrzehnten immer deutlicher werdenden Kostenstrukturveränderungen weder auf Kalkulationsebene noch auf der Ebene der Kostenplanung und -kontrolle gerecht werden.¹

Anhand der Bodenverwertungs- und -verwaltungs GmbH soll ein Positivbeispiel für die Implementierung und den Einsatz der Prozesskostenrechnung als Controlling-Instrument in einem Unternehmen aufgezeigt werden. Die unternehmerische Tätigkeit, insbesondere die Verwertung der ehemals volkseigenen Flächen, wird maßgeblich vom Gesetzgeber mitbestimmt und so stellt sich die Frage, ob die vom Gesetzgeber beschlossenen Regelungen Einfluss auf die Tätigkeit der Bodenverwertungs- und -verwaltungs GmbH haben. Grundsätzlich würde man diese Frage,

¹ Vgl. Kremin-Buch 2001, S.25.

ohne jedwedes Hintergrundwissen mit „Ja“ beantworten. Neue Anforderungen bedeuten Anpassungen der Unternehmensprozesse. Ob das auch für die am 01.01.2010 in kraft getretenen „Neuen Privatisierungsgrundsätze 2010“ zutrifft, wird im Laufe dieser Abhandlung geklärt werden.

Die vorliegende Arbeit ist in zwei Teile gegliedert, den Allgemeinen und den Speziellen Teil.

Der Allgemeine Teil besteht aus zwei Kapiteln. Im ersten Kapitel wird das Unternehmen „Bodenverwertungs- und -verwaltungs GmbH“ – Geschichte, Gegenwart und Zukunft – vorgestellt. Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit den theoretischen Grundlagen der Prozesskostenrechnung. Hier werden Notwendigkeit, Aufgaben und Ziele, Aufbau und Anwendungsgebiete thematisiert.

Der spezielle Teil beinhaltet drei Kapitel. Im ersten Kapitel wird die Methodik und Umsetzung der Prozesskostenrechnung ausführlich behandelt. Es soll dazu dienen, den Aufwand, der mit der Implementierung und Umsetzung der Prozesskostenrechnung verbunden ist, aufzuzeigen. Im zweiten Kapitel werden zunächst die „Neuen Privatisierungsgrundsätze 2010“ und im Anschluss daran die Grup-

pe Verwertung und Verwaltung vorgestellt. Zudem wird die innerhalb dieser Gruppe durchgeführte Untersuchung erläutert und die Ergebnisse eingehend analysiert. Das dritte Kapitel dient als Zusammenfassung der Arbeit und beinhaltet Handlungsempfehlungen für die zukünftige Gestaltung der Prozesskostenrechnung der Bodenverwertungs- und -verwaltungs GmbH.

Teil A: Allgemeiner Teil

In dem ersten Teil der Arbeit wird die Bodenverwertungs- und -verwaltungs GmbH als Unternehmen vorgestellt. Des Weiteren werden die theoretischen Grundlagen der Prozesskostenrechnung erläutert und ihre Aufgaben und Einsatzgebiete dargestellt.

1. Die Bodenverwertungs- und - verwaltungs GmbH



Die nun folgenden Ausführungen bieten einen Überblick über die Geschichte, den Unternehmenszweck, den Organisationsaufbau und die Zukunft der „Bodenverwertungs- und verwaltungs GmbH“.

1.1 Historie

Am 17. Juni 1990 verabschiedete die Volkskammer der DDR das Treuhandgesetz zur Privatisierung und Reorganisation der Volkseigenen Betriebe. Zum Zwecke der Um-

setzung der gesetzlichen Vorgaben wurde im selben Jahr die Treuhandanstalt, nach der Wiedervereinigung als bundesunmittelbare Anstalt des öffentlichen Rechts, von der Modrow-Regierung gegründet.² Um die Aufgaben angemessen wahrnehmen und umsetzen zu können, wurden, unterstützend, diverse Tochtergesellschaften geschaffen wie zum Beispiel die Treuhandliegenschaftsgesellschaft mbH³ oder die Bodenverwertungs- und -verwaltungs GmbH⁴. Die Treuhandanstalt in der bisherigen Form wurde am 31. Dezember 1994 aufgelöst. Sie wurde in „Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben“⁵ umbenannt.⁶ Diese nahm ihre Tätigkeit am 1. Januar 1995 auf. Zu den wesentlichen Aufgaben gehörte die Reprivatisierung an Alteigentümer, die Privatisierung, das Vertragsmanagement, die Abwicklung von Unternehmen, die Beseitigung ökologischer Altlasten und das treuhänderische Verwalten des Vermögens der Partei- und Massenorganisationen^{7, 8}. Die Verwertung und Verwaltung der land- und

² Vgl. Münch/Bauerschmidt 2002, S. 8.

³ Heute TLG Immobilien GmbH.

⁴ Im Folgenden BVVG genannt.

⁵ Im Folgenden BvS genannt.

⁶ Gemäß § 1 TreuhUmbenV.

⁷ Laut Artikel 9 Einigungsvertrag.

⁸ Internetauftritt der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben: Kurzportrait, http://www.bvs.bund.de/003_menuue_links/03_portrait/idx.html, Stand: 02.09.2010.

forstwirtschaftlichen Flächen übernahm geschäftsbesorgend die BVVG. Nachdem ein gewisser Abarbeitungsstand, der von der Treuhandanstalt auf die BvS übertragenen Aufgaben, erreicht war und die Abarbeitung zunehmend unwirtschaftlicher wurde, stellte die BvS ihre operative Tätigkeit am 31. Dezember 2000 ein.⁹ Die Restaufgaben wurden auf Geschäftsbesorger und ab 2008 auf die Bundesanstalt für Immobilienaufgaben übertragen¹⁰. Diese wurde mit Wirkung vom 1. Juli 2008 zum Abwickler der BvS bestellt.

Die BVVG wurde am 23. April 1992 gegründet. Gesellschafter der GmbH, mit einer Beteiligung am Stammkapital zu jeweils 25 Prozent, waren die Landeskreditbank Baden-Württemberg, die Landwirtschaftliche Rentenbank, die Deutsche Siedlungs- und Landesrentenbank und die Treuhandanstalt.¹¹ Gemäß dem zwischen Treuhand und BVVG geschlossenem Geschäftsbesorgungsvertrag lag der Tätigkeitsschwerpunkt der Gesellschaft darin, Flächen „im Auftrag und auf Rechnung“ der Treuhandanstalt zu verwerten und zu verwalten. Das heißt, dass „kurzfristige und hoheitliche Aufgaben wie die Vermögenszuordnung

⁹ Vgl. ebenda.

¹⁰ Vgl. ebenda.

¹¹ Vgl. Münch/Bauerschmidt 2002, S. 38.

und die Vermögensrückgabe“¹² bei der Treuhand verblieben und das eigentliche Privatisierungsgeschäft auf die BVVG übergegangen ist.

Um eine adäquate Zusammenarbeit mit den für die Agrarstrukturpolitik verantwortlichen neuen Ländern und ihren Landesgesellschaften gewährleisten zu können, verpflichtete sich die BVVG, jeweils mindestens eine Niederlassung in Brandenburg/Berlin, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen für das operative Geschäft einzurichten. Daneben gab es diverse Außenstellen und Büros in den genannten Bundesländern. Am 1. Juli 1992 wurde die Geschäftstätigkeit aufgenommen. Zu diesem Zeitpunkt warteten bereits 12.000 Kauf- und Pachtanträge für landwirtschaftliche Flächen und mehr als 1.000 Kaufanträge für Wald auf ihre Bearbeitung.¹³

Als erklärtes Ziel galt der Verkauf von Flächen. Dieses wich aber vorerst einer dem Verkauf vorgelagerten langfristigen Verpachtung. Diese gestaltete sich recht schwierig, denn eine langfristige Flächenverfügung gemäß dem

¹² Münch/Bauerschmidt 2002, S. 38.

¹³ Vgl. Münch/Bauerschmidt 2002, S. 42.

Vermögensgesetz ist nur dann möglich, wenn das zuständige Amt zur Regelung offener Vermögensfragen bescheinigt, dass für die jeweiligen Flurstücke kein Restitutionsanspruch¹⁴ besteht. Dazu musste für jedes einzelne Flurstück eine Eigentumsrecherche bis 1933 durchgeführt werden. Eine rasche Verpachtung war folglich nahezu abgeschlossen. Um sie dennoch zu ermöglichen, erweiterte die BVVG, in Fällen ungeklärter Eigentumsverhältnisse, ihre Pachtverträge mit einer Kündigungsklausel¹⁵. Somit konnten im Pachtjahr 1992/93 9.400 Pachtverträge, darunter 1.880 mit einer Laufzeit von zwölf Jahren, abgeschlossen werden.¹⁶ 1994 übertrug die Treuhand der BVVG die Güterprivatisierung, die Reprivatisierung und die Pachtzinsauskehr als weitere Aufgaben.¹⁷ 1995 erfuhr die BVVG einen Wandel. Die drei Gesellschafterbanken übertrugen ihre Anteile der BvS, die damit alleinige Gesellschafterin der BVVG wurde. Somit wirkt die BVVG seit 1996 als Privatisierungsstelle des Bundes, das bedeutet dass der Flächenverkauf maßgeblich nach den Vorgaben des Entschädigungs- und Ausgleichsleistungsgesetzes (EALG)

¹⁴ Ersatzleistung, Wiedererstattung, Schadenersatzanspruch.

¹⁵ Es besteht die Möglichkeit zur kurzfristigen Kündigung der Pachtfläche im Falle eines geltenden Restitutionsanspruches.

¹⁶ Vgl. Münch/Bauerschmidt 2002, S. 54.

¹⁷ Vgl. Münch/Bauerschmidt 2002, S. 62 ff.

und der Flächenerwerbsverordnung (FIErWV) und dem mit Bund und Ländern abgestimmten Privatisierungskonzept durchgeführt wird.¹⁸

Die Erfüllung des gesetzlichen Auftrags gestaltete sich über die gesamten Geschäftsjahre hinweg nicht immer einfach. So musste man sich z. B. mit Klagen oder auch verbalen Angriffen aus der Öffentlichkeit auseinandersetzen. Dennoch war die Arbeit sehr erfolgreich. Die BVVG führte im Zeitraum vom 01.07.1992 bis zum 31.12.2009 rund 4,2 Mrd. Euro Überschuss an den Bund ab.

Nach der Verpachtung stand in den letzten Jahren der begünstigte Verkauf von Flächen nach dem EALG im Fokus der Tätigkeit. Als letztes Jahr für einen begünstigten Erwerb landwirtschaftlicher Flächen für Pächter galt 2009.¹⁹ Deshalb musste die BVVG noch 1.263 EALG-Anträge bis zum 31.12.2009 bearbeiten.²⁰ Das Ziel wurde erreicht.

¹⁸ Vgl. Geschäftsbericht 2009, S. 2.

¹⁹ Ab dem 01.01.2010 ist ein begünstigter Kauf für landwirtschaftliche Flächen nach dem EALG nur noch für Alt-Eigentümer möglich.

²⁰ BVVG.de:
[http://www.bvvg.de/Internet/waktuell.nsf/vbroinfo/dPDFPM34_wbaktuell/\\$File/pm34.pdf](http://www.bvvg.de/Internet/waktuell.nsf/vbroinfo/dPDFPM34_wbaktuell/$File/pm34.pdf), Stand: 02.09.2010.

1.2 Unternehmenszweck

Wie bereits im ersten Abschnitt umrissen, obliegen der BVVG die folgenden Aufgaben:

- der Verkauf land- und forstwirtschaftlicher Flächen,
- die Verpachtung von Acker- und Grünland,
- die Bewirtschaftung von Waldflächen,
- die Veräußerung von Bauland, Bergwerkseigentum und Gewässern,
- die Verwaltung und Verwertung von Wirtschaftsgebäuden,
- der Abschluss von Gestattungsverträgen²¹,
- die unentgeltliche Restitution von Flächen und sonstigen Vermögenswerten an Private und Gesellschaftskörperschaften und
- das Management von Pacht- und Kaufverträgen.²²

²¹ Z. B. für das Verlegen von Gas- oder Stromleitungen.

²² Vgl. Geschäftsbericht 2009, S. 2.

Die Umsetzung der zuvor genannten Aufgaben erfolgt nach folgenden Gesichtspunkten:

- Einhaltung der gesetzlichen Regelungen und Bestimmungen,
- Beachtung öffentlicher und privater Interessen,
- Wirtschaftlichkeit,
- Kundenorientierung und
- Zufriedenstellung des Auftraggebers.

Dazu ist eine enge Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium der Finanzen, dem Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, den Landesgesellschaften und anderen Dienstleistern unerlässlich.

Zum 1. April 1996 war die BVVG juristische Eigentümerin von Flächen in einem Umfang von

- 1.824.669 ha landwirtschaftliche Flächen und
- 1.419.280 ha Wald.

Der derzeitige²³ Bestand beläuft sich auf

- 393.021 ha landwirtschaftliche Flächen und
- 78.054 ha Wald.

Als Gesellschaft des privaten Rechts – 100-prozentige Tochter der BvS – handelt die BVVG in eigenem Namen, jedoch auf Rechnung der BvS. Die BVVG ist dabei zivilrechtliche Eigentümerin, die BvS wirtschaftliche Eigentümerin der Flächen.

Das Finanz- und Rechnungswesen des Unternehmens ist entsprechend der Aufgabenstruktur organisiert, das heißt dass die ausgeführten Geschäfte in zwei getrennten Buchhaltungsbereichen (Buchungskreis 60 und Buchungskreis 80) geführt werden. Das BVVG-Eigengeschäft beinhaltet alle Geschäftsvorfälle, die auf Grund der Durchführung des Geschäftsbesorgungs- und Treuhandvertrages anfallen.²⁴ „Das treuhänderische Geschäft wird in Form einer Nebenbuchhaltung geführt“²⁵, welche Geschäftsvorfälle, die an die BVVG übertragenen land- und

²³ Stand: 30.06.2010.

²⁴ Vgl. Geschäftsbericht 2009, S. 27.

²⁵ Geschäftsbericht 2009, S. 27.

forstwirtschaftlichen Flächen, das Vertragsmanagement, die Reprivatisierung, die Abwicklung von Gütern und die Vermögenssicherung betrifft, beinhaltet.

1.3 Organisationsaufbau

Die Zentrale der BVVG befindet sich in Berlin. Wie bereits im ersten Abschnitt dieses Kapitels erwähnt, verpflichtete man sich, jeweils eine Niederlassung in jedem Bundesland zu errichten. Abbildung 1 zeigt die derzeitigen Niederlassungen in den neuen Bundesländern. Die Geschäftsstellen Leipzig und Chemnitz (in der Abbildung 1 gesondert gekennzeichnet) werden zum 31. Dezember 2010 geschlossen. Deren Aufgaben werden zukünftig von der Geschäftsstelle Dresden wahrgenommen. Anhand der Abbildung ist die dezentrale Struktur der Gesellschaft erkennbar. Den Niederlassungen obliegen operative und strategische Aufgaben. Die Aufbauorganisation entspricht dem Grundaufbau des Einliniensystems, welches durch „eine straffe Regelung der Kommunikationsbeziehungen, Klarheit, Übersichtlichkeit und Einfachheit, eine klare Abgrenzung von Kompetenzen und Verantwortung, Starrheit, Länge und Umständlichkeit der formalen Dienstwege

(...)“²⁶ gekennzeichnet ist. Es ist trotz des zuletzt als Nachteil aufgeführten Merkmals, die adäquateste der Organisationsformen zur Erfüllung des gesetzlichen Auftrages. Abbildung 2 veranschaulicht die Organisationsstruktur der BVVG mit Hilfe eines Organigramms. Zu sehen sind die Struktureinheiten und die dazugehörigen derzeitigen Verantwortlichen.



Abb. 1: Niederlassungen und Geschäftsstellen der BVVG (Geschäftsbericht 2009, S. 51)

²⁶ Thommen/Achleitner 2006, S. 816.

Teil A: Allgemeiner Teil

1. Die Bodenverwertungs- und verwaltungs GmbH

34



Abb. 2: Organigramm der BVVG
(BVVG Bodenverwertungs- und -verwaltungs GmbH:
Struktur,
<http://www.bvvg.de/INTERNET/internet.nsf/HTMLST/STRUKTUR>, Stand: 02.09.2010)

1.4 Zukünftiges Unternehmensgeschehen

Nachdem der begünstigte Verkauf landwirtschaftlicher Flächen an die Pächter nach dem EALG erfolgreich beendet wurde, gilt weiterhin das Fortführen der Privatisierung der noch verbleibenden Flächen. Dies geschieht ab dem 01.01.2010 nach Maßgabe der neuen Privatisierungs-

grundsätze²⁷, auf die sich der Bund und die neuen Bundesländer verständigten.

Die Tätigkeit der BVVG ist zeitlich befristet, das heißt dass der gesetzliche Auftrag – die Privatisierung land- und forstwirtschaftlicher Flächen – „im Wesentlichen bis zum Jahr 2025 abgeschlossen werden soll“²⁸. Gerade im Personalbereich wird seit geraumer Zeit intensiv an Konzepten und Lösungen gearbeitet, um zukünftige betriebsbedingte Kündigungen möglichst zu vermeiden. Bis zum Ende des Jahres 2009 bot man den älteren Mitarbeitern²⁹ Altersteilzeitverträge an. Ebenso konnten 22 Aufhebungsvereinbarungen (inklusive einer Förderung in Form der beruflichen Neuorientierung außerhalb der BVVG) zwischen Mitarbeitern der Niederlassung Sachsen und der BVVG vereinbart werden.³⁰ Als weitere Maßnahme dient der sukzessive Abbau der Wochenarbeitszeit von derzeit 40 Stunden auf 38 Stunden und 15 Minuten im Jahr 2012. Grund für diese Maßnahmen ist, dass man so die Perso-

²⁷ Siehe Teil B, Kapitel 2.1.

²⁸ BVVG.de:
<http://www.bvvg.de/INTERNET/internet.nsf/HTMLST/GRUNDSAETZE>, Stand: 02.09.2010.

²⁹ Berechtigte Personen im Sinne des Altersteilzeitgesetzes § 2 Abs. 1.

³⁰ Vgl. Geschäftsbericht 2009, S. 16.

nalüberhänge kompensieren will. Anfang nächsten Jahres (2011) wird die BVVG, den Anforderungen der neuen Privatisierungsgrundsätze entsprechend, ihr Personalkonzept überarbeiten.

In Bezug auf die Überschüsse aus der Geschäftstätigkeit geht die BVVG davon aus, dass in den kommenden 5 Jahren über 1 Mrd. EUR an die BvS abgeführt werden kann.

Auch wenn in den kommenden Jahren ein Stellenabbau innerhalb der BVVG stattfinden wird und die Tätigkeit des Unternehmens zeitlich determiniert ist, kann man der BVVG wirtschaftlichen Erfolg und Mitarbeiterfreundlichkeit bescheinigen.

2. Die Prozesskostenrechnung

In diesem Kapitel wird die Prozesskostenrechnung erläutert, Inhalt, Ziele und Einsatzmöglichkeiten. Die Darstellung bildet die Grundlage für die Ausführungen im Teil B der Arbeit.

2.1 Ursprünge der Prozesskostenrechnung

Bereits im frühen 20. Jahrhundert wurden Vollkostenrechnungssysteme zur Verteilung der Material- und Lohnkosten entwickelt und angewandt. Damals waren die Gemeinkosten im Verhältnis zu den Einzelkosten gering.³¹ Dies änderte sich über die Jahrzehnte zusehends. In Amerika war diese Wandlung am besten zu beobachten. Die Gemeinkostenzuschlagssätze erreichten, insbesondere im Produktionsbereich, ungeahnte Größenordnungen. So bestand die Notwendigkeit, sich mit diesem Thema zu beschäftigen. Ab den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts wurde intensiv nach Wegen gesucht, die Transparenz, der im Gemeinkostenbereich anfallenden Kosten zu erhöhen.

³¹ Vgl. Remer 2005, S. 9.

In ihrem Aufsatz „The hidden factory“ gaben Miller und Vollman 1985 den Anstoß dazu, ein dem Problem der Gemeinkosten gerechter werdendes Kostenrechnungssystem zu entwickeln.³² Als Resultat erhielt man das Activity-based Costing. Die ersten Ansätze dazu waren:

- „Konzentration auf die Gemeinkosten der Fertigung und
- die Kostenverrechnung auf Produkte als Schwerpunkt“³³.

In Deutschland bestand das Problem darin, dass erhebliche Teile der Kosten eines Unternehmens in den indirekten Bereichen³⁴ entstehen. Horváth und Mayer nahmen sich dem Activity-based Costing an, wandelten es, dem eben genannten Problem entsprechend ab und stellten 1989 das uns heute in Deutschland bekannte „Konzept zur Prozesskostenrechnung“³⁵ vor. Die folgende Abbildung zeigt deutlich den Anstieg der Gemeinkosten in den indirekten Bereichen auf. Es handelt sich um die Darstellung

³² Vgl. Horváth 2006, S. 525.

³³ Horváth 2006, S. 526.

³⁴ Als indirekte Bereiche gelten u. a. die Verwaltung, die Beschaffung und die Forschung und Entwicklung. Vgl. Hummel 1995, S. 61.

³⁵ Horváth 2006, S. 526.

der Kostenstrukturveränderungen in deutschen Industriebetrieben beginnend in den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts und 2005 endend.

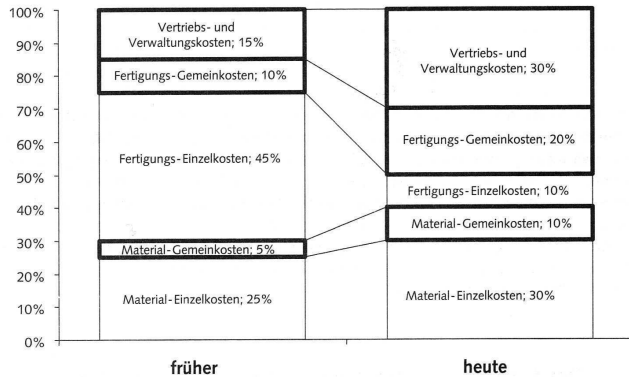


Abb. 3: Veränderung der Kostenstruktur in deutschen Industriebetrieben
(Remer, D.: Einführen der Prozesskostenrechnung. Grundlagen, Methodik, Einführung und Anwendung der verursachungsgerechten Gemeinkostenzurechnung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2005, S. 10)

Die folgenden Ausführungen sollen Aufschluss darüber geben, wie die Prozesskostenrechnung dazu beiträgt,

Kostentransparenz in den indirekten Bereichen eines Unternehmens herbei zu führen.³⁶

2.2. Wesen und Struktur der Prozesskostenrechnung

Das Defizit der klassischen Kostenrechnungssysteme (z. B. Vollkostenrechnung, Grenzplankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung) liegt darin, dass die Gemeinkosten über Schlüssel auf die Kostenstellen und die Kostenträger verteilt und über Zuschlagssätze auf die Produkte verrechnet werden. Fraglich ist, ob die Ergebnisse dieser Systeme, für sich gesehen, genügend Informationsgehalt besitzen, um der Unternehmensführung die notwendigen Daten zur Verfügung stellen zu können, die diese für eine effektive und effiziente Planung, Steuerung und zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens benötigt.³⁷ Wie bereits erwähnt, vollzog sich in den vergangenen Jahrzehnten ein Kostenstrukturwandel³⁸, dem die

³⁶ Vgl. Schmidt 2001, S. 220.

³⁷ Vgl. Vollmuth 1998, S. 302; Braun 2007, S. 43; Schweitzer/Küpper 2008, S. 350.

³⁸ Siehe Teil A, Kapitel 2.1.

traditionellen Kostenrechnungssysteme nicht gerecht werden können. Hier setzt die Prozesskostenrechnung an.

Die Prozesskostenrechnung soll als Hilfsmittel verstanden werden. Sie stellt eine „Weiterentwicklung der Vollkostenrechnung auf Basis von Ist-, Plan- oder Normalkosten“³⁹ dar. Denn auch die Prozesskostenrechnung bedient sich der Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung.⁴⁰

³⁹ Ossadnik 2003, S. 124.

⁴⁰ Vgl. Remer 2005, S. 7; Schweitzer/Küpper 2008, S. 351.

2.2.1 Was ist ein Prozess?

Grundannahme der Prozesskostenrechnung ist, dass die Produkte während ihrer Herstellung innerhalb des Unternehmens Prozesse beanspruchen, welche wiederum Kosten verursachen.⁴¹

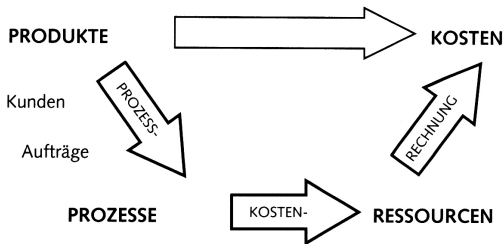


Abb. 4: Grundgedanke der Prozesskostenrechnung (Remer, D.: Einführen der Prozesskostenrechnung. Grundlagen, Methodik, Einführung und Anwendung der verursachungsgerechten Gemeinkostenzurechnung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2005, S. 43)

Ein Prozess wird als „Zusammenfassung logisch zusammenhängender Arbeitsschritte, die einen bestimmten Input in einen bestimmten Output transferieren“⁴² definiert.

⁴¹ Vgl. Stelling 2009, S. 155.

⁴² Remer 2005, S. 52.

Horváth charakterisiert ihn wie folgt:

- „Es besteht eine Kunden-Lieferanten-Beziehung.
- Der Prozess hat einen Input.
- Der Prozess hat einen festgelegten Output.
- Es sind mehrere Stellen beteiligt.
- Der Prozess wird von mindestens einer Stelle verantwortet.“⁴³

Ein weiteres Merkmal stellt der definierte Anfang und das definierte Ende eines Prozesses dar.

Zudem sagt Horváth, dass sich Prozesse gegenseitig bedingen können, was soviel bedeutet wie, dass das Ergebnis des einen Prozesses als Input eines anderen Prozesses fungieren kann.⁴⁴

2.2.2 Tätigkeiten, Teilprozesse, Hauptprozesse

Innerhalb einer Kostenstelle laufen die unterschiedlichsten Tätigkeiten, wie z. B. Eingabe Liefermenge, Abzeichnung

⁴³ Horváth 2006, S. 92.

⁴⁴ Vgl. Horváth 2006, S. 92.

Wareneingangsschein oder Einlagerung der Ware, ab. Eine Tätigkeit stellt einen Produktionsfaktor verzehrenden Arbeitsvorgang eines Mitarbeiters dar.⁴⁵ Tätigkeiten mit den gleichen Maßgrößen und einem logischen Zusammenhang, werden innerhalb einer Kostenstelle zu Teilprozessen zusammengefasst.⁴⁶ Unter Teilprozessen sind jene zu verstehen, die innerhalb einer Kostenstelle ablaufen und dabei Ressourcen beanspruchen, um zu einem bestimmten Ergebnis zu gelangen.⁴⁷ Hauptprozesse ergeben sich als Aggregation von Teilprozessen mit identischen Kosteneinflussfaktoren über mehrere Kostenstellen hinweg.⁴⁸ Die folgende Grafik verdeutlicht dies in Form der Darstellung einer daraus resultierenden Prozesshierarchie:

⁴⁵ Vgl. Remer 2005, S. 29.

⁴⁶ Vgl. Stelling 1999, S.69

⁴⁷ Vgl. Remer 2005, S. 29.

⁴⁸ Vgl. Coenenberg/Fischer/Günther 2009, S. 153.

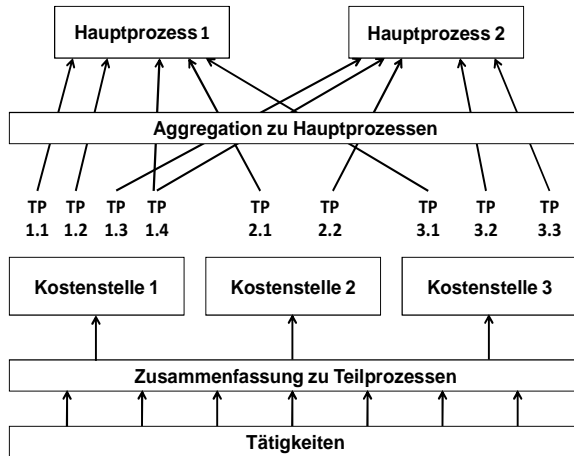


Abb. 5: Bildung einer Prozesshierarchie
(in Anlehnung an Horváth, P.: Controlling. 10., vollständig überarbeitete Auflage, München 2006, S. 528)

2.2.3 Einteilung von Prozessen

Während in anderen Kostenrechnungssystemen eine Unterscheidung der Kosten in Einzel- und Gemeinkosten und fix und variabel erfolgt, spricht man in der Prozesskostenrechnung von leistungsmengeninduziert (Imi), leistungsmengenneutral (Imn) oder auch beschäftigungsabhängig und beschäftigungsunabhängig und prozessunabhängig.

hängig (pua), wenn es um die Einteilung der Prozesse und der Zuordnung der dementsprechenden Kosten geht.⁴⁹ In der Literatur haben sich die Begriffe leistungsmengeninduziert und leistungsmengenneutral durchgesetzt und werden daher auch in den folgenden Ausführungen Verwendung finden.

Als Imn-Prozesse gelten all diejenigen, die nicht quantifizierbar sind.⁵⁰ Dazu zählen z. B. „Abteilung leiten“ oder „Schulungen durchführen“. Folglich sind Imi-Prozesse jene, die quantifizierbar sind. Sie sind vom „Arbeitsvolumen der Kostenstelle abhängig“⁵¹, wobei die Tätigkeiten, die zu diesen Prozessen führen, „weitgehend homogene und standardisierbare Leistungen“⁵² darstellen. Die Quantifizierbarkeit der Imi-Prozesse wird durch die Ermittlung und Zuordnung geeigneter Kostentreiber (auch cost driver genannt) ermöglicht.⁵³ Zu beachten ist, dass „mit dem Cost Driver die Anzahl der Hauptprozessdurchführungen, mit der Maßgröße die Anzahl der Teilprozessdurchführungen

⁴⁹ Vgl. Coenenberg/Fischer/Günther 2009, S. 159; Remer, S. 33.

⁵⁰ Vgl. Ossadnik 2003, S. 125.

⁵¹ Horváth 2006, S. 529.

⁵² Remer 2005, S. 33.

⁵³ Vgl. Schmidt 2001, S. 224.

in den Kostenstellen gemessen“ wird.⁵⁴ Für die Festlegung der Kostentreiber gilt Folgendes:

- „keine Wertschlüssel verwenden (z. B. Einzelkosten),
- wenn möglich Mengengrößen im engen Sinn (z. B. Anzahl) und
- wenn nötig andere Mengengrößen (z. B. Zeit, Gewicht, Fläche, Raum)“⁵⁵ nutzen.

Prozessunabhängige Prozesse beinhalten „weder repetitive Tätigkeiten noch prozessbezogene Tätigkeiten“⁵⁶. Für sie kann „kein Mengengerüst definiert werden und es fallen völlig prozessunabhängige Kosten“⁵⁷ an. In der Regel können diese Prozesse „nur auf gesamtbetrieblicher Ebene verrechnet werden“⁵⁸. Die nachfolgende Übersicht mit Beispielen⁵⁹ soll das soeben Beschriebene verdeutlichen:

⁵⁴ Mayer/Kaufmann 2000, S. 298.

⁵⁵ Stelling 2009, S. 158.

⁵⁶ Remer 2005, S. 33.

⁵⁷ Ebenda.

⁵⁸ Ebenda.

⁵⁹ In Anlehnung an Stelling 2009, S. 157 und Remer 2005, S. 34.

Prozess	Art	Kostentreiber
Reklamation bearbeiten	Imi	Anzahl Reklamationen
Maschinen / EDV einrichten	Imi	Rüststunden
Bestellungen durchführen	Imi	Anzahl Bestellungen
Lieferanten betreuen	Imi	Anzahl Lieferanten
Abteilung leiten	Imn	-
Schulungen durchführen	Imn	-
Seminar extern abhalten	pua	-

Wurden geeignete Kostentreiber festgelegt, gilt es im nächsten Schritt die Prozessmengen zu ermitteln. Eine Möglichkeit dafür besteht darin, vorhandene Unterlagen zu nutzen und aus dem Datenmaterial die entsprechenden Prozessmengen abzuleiten. Als Alternative dazu bietet sich die Analyse der Plandaten und die daraus resultierenden Mengen, z. B. aus dem geplanten Produktions- und Absatzprogramm⁶⁰, an.⁶¹ Zu beachten ist, dass dem zu

⁶⁰ Vgl. Braun 2007, S. 86 ff.

⁶¹ Vgl. Stelling 2009, S. 158.

analysierendem Datenmaterial ein Zeitraum von mindestens einem Jahr zu Grunde liegt.

Ein weiterer Schritt ist in der „Aufteilung der Personalkapazität auf Teilprozesse als eine der wesentlichen Voraussetzungen der Prozesskostenermittlung“⁶² zu sehen. Denn der mitunter „größte Kostenanteil im Gemeinkostenbereich“⁶³ hängt vom „(Arbeits-) Zeitaufwand der Mitarbeiter“⁶⁴ ab.

2.2.4 Ermittlung der Prozesskostensätze

Nachdem eine Einteilung der Prozesse in Imi- und Imn-Prozesse erfolgt ist, die entsprechenden Kostentreiber festgelegt und die dazugehörigen Prozessmengen ermittelt wurden, können nun die Prozesskostensätze berechnet werden.

Grund für die Berechnung ist, dass mit Hilfe dieser Prozesskostensätze „die Inanspruchnahme der Leistungen in den indirekten Bereichen durch die Kostenträger in der

⁶² Mayer/Kaufmann 2000, S 299.

⁶³ Ebenda.

⁶⁴ Ebenda.

Kalkulation verursachungsgerecht⁶⁵ berücksichtigt wird. Ein weiterer Vorteil ist, dass mit ihnen „Kennzahlen gebildet werden können, mit denen eine Kostenkontrolle auf Prozessebene ermöglicht wird“⁶⁶.

Die Berechnung des lmi-Prozesskostensatzes erfolgt mit der Formel⁶⁷

$$\text{Prozesskostensatz}_{(\text{lmi})} = \frac{\text{Prozesskosten}_{(\text{lmi})}}{\text{Prozessmenge}}$$

Als Ergebnis erhält man die durchschnittlichen Kosten für die einmalige Ausführung des entsprechenden Prozesses.⁶⁸

Wegen fehlender Kostentreiber ist eine Berechnung der lmi-Prozesskostensätze nicht ohne weiteres möglich.⁶⁹ Hier erfolgt die Verrechnung mittels Umlage auf die lmi-

⁶⁵ Müller 1998, S. 146.

⁶⁶ Ebenda.

⁶⁷ Stelling 1999, S. 71.

⁶⁸ Vgl. Remer 2005, S. 57.

⁶⁹ Das bedeutet, dass für die lmi-Prozesse kein Mengengerüst definiert werden kann.

Kosten.⁷⁰ Die Formel zur Berechnung des Imn-Umlagesatzes lautet:⁷¹

$$\text{Prozesskostensatz}_{(\text{Imn})} = \frac{\sum \text{Prozesskosten}_{(\text{Imn})}}{\sum \text{Prozesskosten}_{(\text{Imi})}} * \text{Prozesskostensatz}_{(\text{Imi})}$$

Die Summe aus Imi- und Imn-Prozesskostensatz bildet den Gesamtprozesskostensatz für die einmalige Durchführung des jeweiligen Prozesses ab.⁷²

$$\text{Prozesskostensatz} = \text{Prozesskostensatz}_{(\text{Imi})} + \text{Prozesskostensatz}_{(\text{Imn})}$$

Das nachfolgende Beispiel soll zur Verdeutlichung dieser Berechnungen dienen:

⁷⁰ Vgl. Wöhe S. 1156.

⁷¹ Vgl. Stelling 1999, S.71.

⁷² Stelling 1999, S. 71.

Teil A: Allgemeiner Teil

2. Die Prozesskostenrechnung

52

Teilprozess	Kostentreiber "Anzahl der ..."	Menge der Kostentreiber	Teilprozesskosten in EUR	Teilprozesskostensatz Imi EUR/Einheit	Umlage EUR/Einheit	Gesamtprozesskostensatz EUR/Einheit
Bestellungen durchführen	Bestellungen	12.000	220.000	18,33	1,66	20,00
Angebote einholen	Angebote	1.200	300.000	250,00	22,69	272,69
Abteilung leiten	–	–	47.200	–	–	–

Tab. 1: Berechnung des Imi-Prozesskostensatzes, des Umlagesatzes und des Gesamtprozesskostensatzes (in Anlehnung an Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 22., neubearbeitete Auflage, München 2005, S. 1155)

Wie bereits im Abschnitt 2.2.2 dargestellt, können Teilprozesse nicht nur einem Hauptprozess zugeordnet werden, sondern in diverse Hauptprozesse einfließen. Vor der Berechnung der Hauptprozesskosten muss eine Zuordnung des Anteils eines Teilprozesses zum Hauptprozess erfolgen.⁷³ Maßgeblich dafür sind die übereinstimmenden Kostentreiber.

⁷³ Vgl. Remer 2005, S. 135 ff.

$$\text{Zuordnungsanteil} = \frac{\text{Menge Hauptprozess}}{\text{Menge Teilprozess}} * 100$$

Die Berechnung der Hauptprozesskosten, l_{mi} und gesamt, erfolgt, den Zuordnungsanteil beachtet, auf diesem Wege:

$$\text{Hauptprozesskosten}_{(l_{mi})} = \sum_{i=1}^n \text{Teilprozesskosten}_{(l_{mi}),i} * \text{Zuordnungsanteil}_i$$

$$\text{Hauptprozesskosten}_{(ges)} = \sum_{i=1}^n \text{Teilprozesskosten}_{(ges),i} * \text{Zuordnungsanteil}_i$$

mit n = Anzahl zugehöriger Teilprozesse
 i = jeweiliger Teilprozess

Als Ergebnis erhält man die gesamten Kosten, in Abhängigkeit der Prozessmenge, die bei der Durchführung des Hauptprozesses entstehen.

Die mit Hilfe dieser Berechnungen gewonnenen Ergebnisse können nun für die Kalkulation, das Gemeinkostenmanagement, und die Ergebnisrechnung genutzt werden. Im nachfolgenden Abschnitt wird auf die Anwendbarkeit und

die möglichen Einsatzgebiete der Prozesskostenrechnung eingegangen

2.3 Anwendbarkeit der Prozesskostenrechnung

„Die Prozesskostenrechnung ist als eine auf die Gemeinkostenbereiche konzentrierte (...) aktivitätsorientierte Rechnung zu verstehen.“⁷⁴

Um die diversen Anwendungsfelder aufzuzeigen, hat Horváth eine Gegenüberstellung des amerikanischen Activity-based Costing, der in Deutschland häufig eingesetzten

⁷⁴ Horváth 2006, S. 526.

Grenzplankostenrechnung und der Prozesskostenrechnung, in folgender Übersicht, vorgenommen:

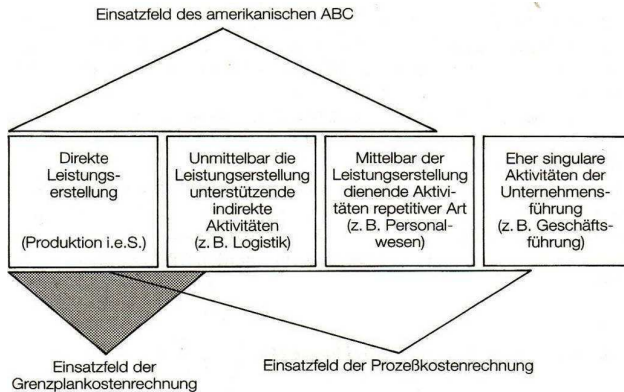


Abb. 6: Gegenüberstellung der Anwendungsfelder von Grenzplankostenrechnung, Activity Based Costing und Prozesskostenrechnung (Horváth, P.: Controlling. 10., vollständig überarbeitete Auflage, München 2006, S. 526)

Die Prozesskostenrechnung findet vor allen Dingen bei sachbearbeitenden und unterstützenden Aufgaben Anwendung und dient hier als Kostenmanagementinstrument.⁷⁵ Diese Aufgaben müssen aus repetitiven Tätigkeiten und Prozessen bestehen, um eine dem Prozessprinzip⁷⁶

⁷⁵ Vgl. Remer 2005, S. 47.

⁷⁶ Vgl. Stelling 2009, S. 155.

entsprechende Zurechnung und Verrechnung der Kosten gemäß der Prozesskostenrechnung vorzunehmen. Sie bietet, richtig eingesetzt, „eine permanente Planung, Steuerung und Kontrolle der Gemeinkosten“⁷⁷.

Horváth sieht als ein geeignetes Anwendungsgebiet im Unternehmen z. B. die Produktentwicklung, denn die Prozesskostenrechnung liefert hier wichtige Informationen für die Entwickler bezüglich der Gemeinkosten „für die Teiervielfalt, der Zahl der Produktänderungen oder der Zahl der Fertigungsstufen“⁷⁸.

Unbestritten ist auch die Verbesserung der Kalkulation, die mit Hilfe der gewonnenen Daten aus der Prozesskostenrechnung ermöglicht wird.

Die Anwendungsgebiete lassen sich wie folgt zusammenfassen⁷⁹ und auch graphisch, wie in Abbildung 6 zu sehen, darstellen:

- hohe Gemeinkosten und entsprechend hohe Zuschlagssätze,

⁷⁷ Horváth 2006, S. 531.

⁷⁸ Horváth 2006, S.533.

⁷⁹ Vgl. Remer 2005, S. 58.

- hauptsächlich repetitive (Imi) Prozesse,
- vor allen Dingen im indirekten Bereich einsetzbar,
- heterogene Produkt- und Kundenstruktur.

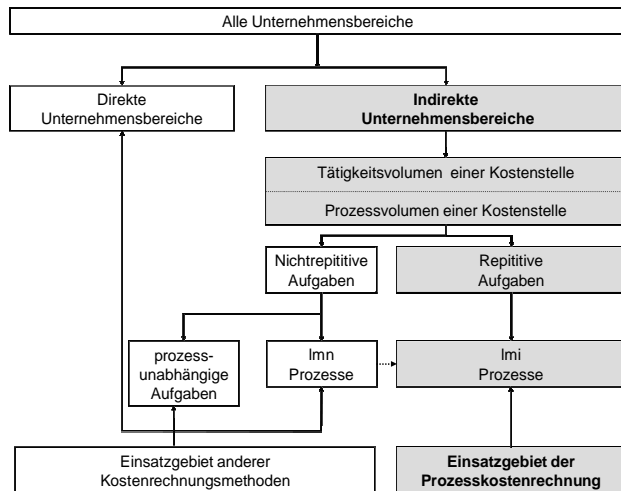


Abb. 7: Einsatzgebiet der Prozesskostenrechnung
(in Anlehnung an Remer, D.: Einführen der Prozesskostenrechnung. Grundlagen, Methodik, Einführung und Anwendung der verursachungsgerechten Gemeinkostenzurechnung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2005, S. 45)

2.4 Ziele und Aufgaben

Die Ziele, die mit Hilfe des Einsatzes der Prozesskostenrechnung verfolgt werden, sind vielseitig und auf verschiedene Unternehmensbereiche übertragbar.

Als oberstes Ziel gilt die Schaffung der Transparenz im Gemeinkostenbereich. Diesem gleichgestellt soll die Prozesskostenrechnung „durch eine verursachungsgerechte Verrechnung der Gemeinkosten die Kalkulation betriebsinterner Kostensätze für die Ermittlung von Verrechnungs- und Angebotspreisen ermöglichen“⁸⁰. Fragen, die vor allen Dingen aus Sicht der Unternehmensleitung beantwortet werden sollen sind z. B.:

- Wie viel kostet uns ein Produktions- oder Dienstleistungsprozess?
- Wie viele Kosten lassen sich einsparen, wenn die Bearbeitungsvorgänge rationeller gestaltet werden?
- Werden die vorhandenen Ressourcen in den Gemeinkostenbereichen effizient genutzt?⁸¹

⁸⁰ Fischbach/Sommer 2010, S. 82.

⁸¹ Vgl. Vollmuth 1998, S. 303.

Die Prozesskostenrechnung kann auf diese Fragen, richtig implementiert und die Ergebnisse korrekt interpretiert, Antworten bieten.

Aus strategischer Sicht fungiert sie als Instrument für ein „umfassendes Prozessmanagement, bei dem die markt- und kundenorientierte Gestaltung der Prozesse“⁸² im Vordergrund steht.⁸³ Betrachtet man z. B. die Kalkulation „in Bezug auf eine strategiegerechte Gestaltung des Produktmixes“⁸⁴, kann man diverse Effekte⁸⁵ erkennen:

- *Allokationseffekt:*
genaue Zurechnung der Gemeinkosten zu den Kostenträgern je nach Prozessinanspruchnahme
- *Komplexitätseffekt:*
verursachungsgerechte Verrechnung der Variantenvielfalt und Komplexität der Produkte durch Beachtung des höheren Bedarfs an Gemeinkosten verursachenden Prozessen (z. B. Materialdisposition, Qualitätssicherung)

⁸² Horváth 2006, S. 532.

⁸³ Vgl. Kremin-Buch 2001, S. 61 ff; Schweitzer/Küpper 2008, S. 350.

⁸⁴ Müller 1998, S. 184.

⁸⁵ Vgl. Kalenberg 2008, S. 305 f.; Schmidt 2001, S. 233 ff.

- *Degressionseffekt:*
Verringerung der Stückkosten bei steigender Auftragsmenge

Man erhält zum einen Informationen, die die Kalkulation, z. B. von Kundenaufträgen, präziser gestalten und zum anderen die Möglichkeit, Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Auf operativer Ebene können die aus der Prozesskostenrechnung gewonnenen Daten dazu dienen, die Gemeinkosten zu senken (Gemeinkostenmanagement). Dies sollte aber nicht als primäres Ziel gesehen werden, sondern vielmehr die Möglichkeit innerbetriebliche Optimierungspotenziale⁸⁶, die Abläufe betreffend, aufzuzeigen und entsprechend umzusetzen. Denn die Prozesskostenrechnung gibt mit Hilfe folgender Grundgleichung⁸⁷ Aufschluss über die

$$\begin{array}{l} \text{Kosten der genutzten Kapazitäten} \\ + \quad \text{Kosten der ungenutzten Kapazitäten.} \end{array}$$

⁸⁶ Vgl. Fischbach/Sommer 2010, S. 82.

⁸⁷ Vgl. Cooper/Kaplan 1999, S. 158.

Eine weitere Aufgabe erfüllt sie für das Gemeinkostenmanagement. Hier erlaubt sie eine „permanente Darstellung und Steuerung der Gemeinkosten“⁸⁸. Das bedeutet, dass die positiven Auswirkungen der Prozesskostenrechnung, bezüglich der Inanspruchnahme der vorhandenen Kapazitäten oder der Verbesserung der betrieblichen Abläufe sichtbar gemacht werden.

Es lassen sich abschließend folgende Aufgaben und Ziele zusammenfassen⁸⁹:

- Erhöhung der Transparenz im Gemeinkostenbereich,
- Optimierung der Prozesse (Zeit, Effizienz, Qualität⁹⁰),
- Prozessorientierung der Kalkulation,
- Verbesserung des Gemeinkostenmanagements.⁹¹

⁸⁸ Vollmuth 1998, S. 307.

⁸⁹ Vgl. Vollmuth 1998, S. 305.

⁹⁰ Gemeint ist die Prozessqualität, denn eine verbesserte Qualität der Prozesse bedeutet weniger Fehler und kann so zu Kosteneinsparungen (z. B. bei Nachbearbeitungen von Aufträgen oder Bestellungen) führen.

⁹¹ Vgl. Preißner 2008, S.119.

An dieser Stelle soll erwähnt werden, dass die Prozesskostenrechnung in den letzten Jahren eine Weiterentwicklung zum Time-driven Activity-based Costing erfahren hat. Intention dieses Verfahrens ist es, den Bestimmungsfaktor „Zeit“ intensiver in die Betrachtung einzubeziehen und somit die Ressourcenorientierung zu verstärken. Jedoch wird in der Literatur auf den Aufwand, der mit diesem Verfahren verbunden ist, explizit hingewiesen und es wird vorgeschlagen, dass der Einsatz parallel zu dem der Prozesskostenrechnung erfolgen sollte.⁹²

Die Prozesskostenrechnung sollte als Instrument zusätzlich zu den traditionellen Kostenrechnungssystemen gesehen werden. Die Implementierung im Unternehmen erfordert viel Zeit und ist sehr aufwendig (Ermittlung und Analyse der Tätigkeiten → Teilprozesse → Hauptprozesse). Den in diesem Kapitel genannten Vorteilen stehen auch diverse Nachteile gegenüber. So bedarf die Anwendung der Prozesskostenrechnung einer permanenten Prozesspflege um ein genaues Abbild der Kosten und Prozessstruktur zu erhalten. Zudem ist der Einsatz geeigneter Software notwendig, um eine zeitnahe Verarbeitung der Daten zu gewährleisten.

⁹² Vgl. Baltzer/Zirkler 2007, S. 76 f.

Trotzdem ist die Prozesskostenrechnung durch ihre Fokussierung auf die indirekten Bereiche des Unternehmens (Gemeinkostenbereiche) für ein effizientes Gemeinkostenmanagement ein geeignetes Werkzeug.

Teil B: Spezifischer Teil:
**Die Prozesskostenrechnung
als Controlling-Instrument
der BVVG**

Dieser zweite Teil der Arbeit zeigt, wie die BVVG die Prozesskostenrechnung im Unternehmen implementiert hat. Die theoretischen Ausführungen des Kapitels 2, Teil A werden anhand der Produktgruppe Verpackung praktisch betrachtet. Zudem wird die Überprüfung der Prozesszeiten mittels einer Untersuchung in eben genannter Produktgruppe ausführlich erklärt und analysiert.

1. Konzeptionelle Überlegungen zur Einführung und Umsetzung der Prozesskostenrechnung – Methodik –

In diesem Kapitel wird das Fachkonzept, welches die Grundlage zur Einführung der Prozesskostenrechnung in der BVVG bildet, vorgestellt. Die mit der Einführung verfolgten Ziele und die zu schaffenden Voraussetzungen werden erläutert und die Ergänzung der vorhandenen

Kostenrechnung mit der Prozesskostenrechnung wird erklärt. Des Weiteren wird der Einsatz der Prozesskostenrechnung für das betriebliche Planungs- und Informationssystem betrachtet. Auch die Umsetzung mittels geeigneter DV-Anwendungen wird in einem eigenen Abschnitt behandelt.

Die BVVG verfügte vor der Einführung der prozessorientierten Kostenträgerrechnung bereits über eine Kostenrechnung, bestehend aus Kostenstellen- und Kostenartenrechnung. Nach der Empfehlung des Bundesrechnungshofes, diese Kostenrechnung mit der Kostenträgerrechnung zu ergänzen bzw. weiter auszubauen, beauftragte man ein Dienstleistungsunternehmen, die Cap Gemini Ernst & Young Deutschland GmbH, ein entsprechendes betriebswirtschaftliches Fachkonzept für die Implementierung zu erarbeiten. Bereits 1999 wurde ein Projekt mit dem Ziel erarbeitet, die Anwendbarkeit der Prozesskostenrechnung als Hilfsmittel zur Erhöhung der Transparenz der Gemeinkosten und der Offenlegung ineffizienter Prozesse in der Produktgruppe Vertragsmanagement (Niederlassung Brandenburg/ Berlin) zu testen. Im Ergebnis dieses Testes erfolgte 2004 eine am Fachkonzept orientierte Umsetzung der prozessorientierten Kostenträgerrechnung innerhalb

der BVVG für beide Buchungskreise (BvS-Geschäft und BVVG-Geschäft⁹³). Dabei wurden die aus dem Projekt gewonnenen Erkenntnisse und die Erfahrungen der Mitarbeiter berücksichtigt.

1.1 Ziele des Einsatzes der Prozesskostenrechnung

Die Implementierung der Prozesskostenrechnung ist mit einem erheblichen Aufwand, für die Mitarbeiter und das Unternehmen, verbunden.⁹⁴ Daraus folgt, dass der Aufwand, der mit der Einführung verbunden ist, geringer ist, als der Nutzen, der aus der Einführung der Prozesskostenrechnung erwartet wird.

Auch die BVVG hatte konkrete Vorstellungen zum Nutzen der Prozesskostenrechnung. Das waren die Ziele:⁹⁵

- Erhalt fundierter und detaillierter betriebswirtschaftlicher Informationen zu Erzeugnissen und Prozessen,

⁹³ Siehe Teil A, Kapitel 1.2.

⁹⁴ Siehe Teil A, Kapitel 2.2.

⁹⁵ Vgl. Bretschneider/Strauß/Schlutt 2002, S. 8.

Teil B: Spezifischer Teil

1. Konzeptionelle Überlegungen zur Einführung und Umsetzung der Prozesskostenrechnung

67

- Erhalt abgesicherter Kalkulationsgrundlagen,
- Ermittlung der Selbstkosten pro Produkt,
- Möglichkeit differenzierter Produkt- und Leistungsbewertungen,
- Unterstützung bei der Entwicklung/ Umsetzung von Verwertungs- und Verwaltungsstrategien,
- Unterstützung von Make-or-Buy Entscheidungen,
- Kenntnis der Ergebniszusammensetzung,
- Vervollständigung des betriebswirtschaftlichen Regelkreises Planung – Steuerung – Kontrolle in Kostenarten-/ Kostenstellen- und Ergebnisrechnung,
- Informationsbereitstellung für ein bewusstes Entscheiden für oder gegen einen Auftrag unter Beachtung des gesetzlichen Auftrags,
- Ermöglichung unterschiedlicher Sichtweisen,
- Informationen an Dritte und
- Branchenvergleich (externer Vergleich).

Zur Erreichung und Umsetzung dieser Ziele galt es, die Kosten- und Leistungsrechnung als Mehrzweckrechnung auszugestalten. Mehrzweckrechnung bedeutet, dass die simultane Betrachtung unterschiedlicher Sichtweisen,

- Bewertungssichtweisen (bilanziell, steuerrechtlich, preisrechtlich, betriebswirtschaftlich),
- betriebswirtschaftliche Sichtweisen (Standardisierung, Normalisierung, Prozessorientierung, Controllingorientierung, Teil- und Vollkosteninformationen) und
- Zeithorizonte (Plan, Soll, Ist)

ermöglicht wird.⁹⁶

Die Bewertungssichtweisen sollen dazu dienen, die gesetzlichen Wahlmöglichkeiten auszuschöpfen. Die betriebswirtschaftlichen Sichtweisen ermöglichen unter anderem die Eliminierung von Zufälligkeiten und die Betrachtung der Zeithorizonte erlaubt die Ermittlung von Abweichungen.

1.2 Voraussetzungen für die Umsetzung

Im Vorfeld mussten diverse Festlegungen getroffen und die Grundlagen für die Einführung der Prozesskostenrech-

⁹⁶ Vgl. Bretschneider/Strauß/Schlutt 2002, S. 8.

nung geschaffen werden. Im Folgenden werden die definitorische Abgrenzung von wichtigen Begriffen und die Schaffung der arbeitstechnischen Grundlagen thematisiert.

1.2.1 Definitorische Abgrenzung

Um eine spätere Zuordnung der für die Prozesskostenrechnung erforderlichen Größen, speziell die relevanten Größen innerhalb der BVVG, vorzunehmen, wurden diese im Vorfeld konkret definiert.

1.2.1.1 Arbeitsverfahren⁹⁷

Unter Arbeitsverfahren versteht man die einzelnen planmäßigen Handlungen bzw. Arbeitsschritte im Rahmen eines Prozesses. Ein Arbeitsverfahren lässt sich exakt inhaltlich beschreiben und mit entsprechenden Zeiten (Standardzeit) belegen. Das Ergebnis eines Arbeitsverfahrens lässt keine eigenständige Bewertung zu und kann, aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht losgelöst von einem

⁹⁷ Vgl. Bretschneider/Strauß/Schlutt 2002, S. 10.

oder mehreren weiteren Arbeitsverfahren betrachtet werden.

1.2.1.2 Prozess

Als Prozess wird die Summe mehrerer Arbeitsverfahren, an dessen Ende ein eigenständig bewertbares Ergebnis steht, verstanden.⁹⁸ Ein Prozess ist im übertragenen Sinne die Produktion der BVVG. Er ist zeitlich sowie inhaltlich mit einem definierten Beginn und einem definierten Ende gekennzeichnet und verfügt zudem über eine Bezugsgröße. Im Weiteren erfolgt eine Unterscheidung direkte Prozesse und indirekte Prozesse. Wie der Bezeichnung zu entnehmen ist, können die direkten Prozesse dem jeweiligen Produkt direkt zugeordnet werden. Dies setzt voraus, dass der Prozess gewöhnlicher Bestandteil des Produktionsplanes ist und alle gleichartigen Produkte diesen Prozess durchlaufen. Damit ist er planbar und vom Prozessverantwortlichen beeinflussbar. Die Kosten dieser Prozesse werden über das Routing auf die Produkte verrechnet.⁹⁹ Die indirekten Prozesse können nicht direkt einem Produkt

⁹⁸ Vgl. Bretschneider/Strauß/Schlutt 2002, S. 10.

⁹⁹ Vgl. ebenda.

Teil B: Spezifischer Teil

**1. Konzeptionelle Überlegungen zur Einführung und
Umsetzung der Prozesskostenrechnung**

71

zugeordnet werden. Diese Prozesse treten zufällig im Produktionsverlauf auf. Sie sind nicht zwingend Bestandteil gleichartiger Produkte und sind nicht planbar, das bedeutet, dass das Auslösen des Prozesses z. B. von externen Einflüssen abhängig ist. Die Kosten dieser Prozesse werden auf Gruppengemeinkostenstellen gesammelt und mittels Umlagen auf die Produkte verrechnet. Aktuell existieren 159 Prozesse mit insgesamt 618 Arbeitsverfahren, wobei ein Prozess zwischen 1 und 9 Arbeitsverfahren beinhaltet.¹⁰⁰ Anhand der Abbildung 8 wird der Anteil (in %) der direkten und indirekten Prozesse an der Gesamtanzahl der Prozesse verdeutlicht. Abbildung 9 gibt Aufschluss darüber wie sich die Prozesse auf die Gruppen Verwertung und Verwaltung (VV), Vertragsmanagement (VM) und Liegenschaftswesen (LW) verteilen.

¹⁰⁰ Die Angaben beruhen auf der Analyse des aktuellen Datenmaterials der BVVG.

Teil B: Spezifischer Teil

1. Konzeptionelle Überlegungen zur Einführung und Umsetzung der Prozesskostenrechnung

72

■ direkt ■ indirekt



Abb. 8: Verhältnis direkter zu indirekter Prozesse (eigene Darstellung)

■ direkt ■ indirekt

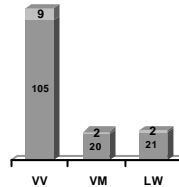


Abb. 9: Anzahl und Aufteilung der Prozesse (eigene Darstellung)

1.2.1.3 Teilprodukt

Ein Teilprodukt ist auch das Ergebnis eines Prozesses, aber nicht in jedem Fall veräußerbar.¹⁰¹ Es ist durch die eigenständige Bewertbarkeit gekennzeichnet und kann Bestandteil eines oder mehrerer Produkte sein.¹⁰² Die BVVG weicht praktisch von dieser Einordnung ab. Das bedeutet, dass keine Teilprodukte erstellt werden.

¹⁰¹ Vgl. Bretschneider/Strauß/Schlutt 2002, S. 11.

¹⁰² Vgl. ebenda.

1.2.1.4 Produkt

Als Produkt wird ein extern auf dem Markt veräußerbares Gut gesehen. Es muss „marktgängig“ sein, das heißt es liegt ein entsprechender externer Kundenauftrag vor. Die Produkte orientieren sich am Ziel der Geschäftstätigkeit der BVVG. In ein Produkt können ein oder mehrere Teilprodukte einfließen. Wenn sie den gleichen Aufwand erfordern, werden vergleichbare Verträge zu einem Produkt zusammengefasst.¹⁰³ Ist dies nicht der Fall, werden sie als getrennte Produkte betrachtet. Auch hier ist die BVVG vom Konzept abgewichen. Gekennzeichnet ist ein Produkt durch die Einheitlichkeit in Entstehung und Bewertung. Jedes Produkt ist ein Kostenträger.

1.2.1.5 Routing

Das Routing¹⁰⁴ beschreibt aus Produktsicht, welche Prozesse mit welcher Anzahl und Zeit in das Produkt einfließen.¹⁰⁵

¹⁰³ Vgl. Bretschneider/Strauß/Schlutt 2002, S. 11.

¹⁰⁴ In einem Produktionsunternehmen entspräche das Routing einer Produktstückliste.

¹⁰⁵ Vgl. Bretschneider/Strauß/Schlutt 2002, S. 12.

1.2.1.6 Standardzeit

Als Standardzeit wird die Zeit definiert, „die ein entsprechend qualifizierter und geübter Bearbeiter unter normalen Bedingungen für die Bearbeitung eines Arbeitsverfahrens benötigt“¹⁰⁶. Sie wird als „Soll-Zeit für die einzelnen Arbeitsverfahren hinterlegt und den einzelnen Verrechnungen zu Grunde gelegt“¹⁰⁷. Hierbei werden niederlassungsspezifische Abweichungen in Form von Stichproben, via Befragungen zu den Arbeitsverfahren, in je drei Niederlassungen berücksichtigt.

1.2.2 Arbeitstechnische Grundlagen

Die Erarbeitung und Festlegung der arbeitstechnischen Grundlagen haben einen großen Einfluss auf den Erfolg der Umsetzung der prozessorientierten Kostenträgerrechnung. Nur wenn diese aufeinander abgestimmt und einheitlich aufgebaut sind, ist es möglich, den wirklichen Kosten- und Leistungsverzehr in der BVVG zu erfassen und auszuwerten. Sie sollten gleichermaßen für die eigentliche

¹⁰⁶ Ebenda.

¹⁰⁷ Ebenda.

Leistungserstellung und die Kostenrechnung genutzt werden können. Die einzelnen Grundlagen werden im Folgenden genannt und kurz erläutert.

1.2.2.1 Produkte/ Produktgruppen

Gemäß ihrer Definition sind Produkte durch

- die Marktgängigkeit,
- die realistische Möglichkeit einen Kundenauftrag zu akquirieren und
- die Orientierung an der spezifischen Aufgabenstellung der BVVG

gekennzeichnet. Für die Erstellung der Leistung, also einem Produkt, werden einzelne Prozesse innerhalb der BVVG bei Bedarf mit bezogenen Fremdleistungen von externen Dienstleistern, insbesondere der LAFOS Dienstleistungs GmbH¹⁰⁸ – eine Tochtergesellschaft der BVVG –, bezogenen Fremdleistungen kombiniert.

¹⁰⁸ Land-Forst-Service Dienstleistungs GmbH.

Wie bereits erwähnt arbeitet die BVVG in zwei getrennten
Buchungskreisen^{109,110}.

- Buchungskreis 60
Abbildung des Treuhandgeschäftes, konsolidiert mit der Leistungserstellung der BVVG, inklusive der Strukturierung der Produkte bis auf die Gruppenebenen Verwertung und Verwaltung, Vertragsmanagement und Liegenschaftswesen,
- Buchungskreis 80
Abbildung der durchschnittlichen Leistungserstellung der BVVG (BVVG-Eigengeschäft).

Bei der Produktbildung für den BK 80 galt es, den Anforderungen nach Standardisierung und Normalisierung gerecht zu werden. Standardisierung bedeutet, dass Unterschiedlichkeiten z. B. beim Bearbeitungsaufwand zu berücksichtigen und Zufälligkeiten zu beseitigen sind. Unter Normalisierung versteht man, dass nicht planbare Arbeiten wie z. B. Vertragsänderungen keinem konkreten Produkt belastet, sondern durchschnittlich verrechnet werden. Generell wurde bei der Produktbildung zwischen der Art des

¹⁰⁹ In den nachfolgenden Ausführungen auch mit BK abgekürzt.

¹¹⁰ Siehe Teil A, Kapitel 1.2.

Teil B: Spezifischer Teil

1. Konzeptionelle Überlegungen zur Einführung und Umsetzung der Prozesskostenrechnung

77

Geschäftsvorganges (z. B. Verwertung), der Art der Nutzung (z. B. landwirtschaftliche Nutzung) und der Art des Verkaufsverfahrens (z. B. EALG-Verkauf) unterschieden. Sie erfolgte teilweise in Abhängigkeit von Größenklassen (z. B. Anzahl Flurstücke oder Flächengröße). Die Produkte wurden in entsprechenden Produktgruppen zusammengefasst. Daraus resultierte die im Anhang A beigefügte Produkthierarchie. Die Produkte des BK 80 (aktuell 91 Produkte) stellen so genannte Teilprodukte dar, die dann den entsprechenden Produkten des BK 60 (aktuell 69 Produkte) zugeordnet werden.¹¹¹ Zur Veranschaulichung dient folgendes Beispiel:

Nr. BK 60	Name BK 60	Nr. BK 80	Name BK 80
	Produkt BK 60		zugeordnetes Produkt BK 80
6 2100 000	Erledigung Ansprüche Dritter	8 1690 8 1700	Anspruchsklärung nach VermG Anspruchsklärung nach VZOG

Tab. 2: Beispiel einer Zuordnung von Produkten des BK 80 zu einem Produkt des BK 60 (in Anlehnung an die interne Darstellungsweise der BVVG)

¹¹¹ Die Angaben beruhen auf der Analyse des der Schreiberin zur Verfügung gestellten, aktuellen Datenmaterials.

1.2.2.2 Arbeitsverfahren und Prozesse

Die Definition der Begriffe Arbeitsverfahren und Prozess erfolgte bereits im Teil B, Kapitel 1.2.1. Nun soll deren logischer Aufbau erläutert werden.

Ein Prozess stellt die Summe zusammenhängender Arbeitsverfahren dar. Nach dem Abschluss eines Prozesses entsteht ein bewertbares Teilprodukt, das in die weitere Produkterstellung eingeht. Der Prozess benötigt folgende Bestandteile:

- die Prozessbezeichnung,
- die zugeordneten Arbeitsverfahren (inklusive der Verrechnungskostenstelle und der Vorgabezeit),
- ein Mengengerüst und
- eine Identifikationsnummer.¹¹²

Dieser Aufbau wird an folgendem Beispiel veranschaulicht:

¹¹² Vgl. Bretschneider/Strauß/Schlutt 2002, S. 17.

Teil B: Spezifischer Teil**1. Konzeptionelle Überlegungen zur Einführung und Umsetzung der Prozesskostenrechnung****79**

Prozessnummer	Prozess/Arbeitsverfahren	Bezugsgröße	leistende Kostenstelle	Standardzeit in min
10010	Flächenverfügbarkeit prüfen - beantragte oder verfügbare Flurstücke im BI/FI ermitteln - Lage der Flurstücke ermitteln - prüfen ob konkurrierende Vorgänge vorliegen - konkurrierende Vorgänge bewerten und Entscheidung zum weiteren Verfahren treffen (incl. bergbauliche Berechtigung) - Dokumentation	Flurstück		8
			Pers.-Verr.-KST	1
			Pers.-Verr.-KST	2
			Pers.-Verr.-KST	1
			Pers.-Verr.-KST	3
			Pers.-Verr.-KST	1

Tab. 3: Grundlegende Prozessbestandteile am Beispiel des Prozesses „Flächenverfügbarkeit prüfen“ (in Anlehnung an Bretschneider/Strauß/Schlutt: Betriebswirtschaftliches Fachkonzept für die zukünftige prozessorientierte Kostenträgerrechnung der BVVG Bodenverwertungs- und –verwaltungsgesellschaft mbH. o. O. 2002, S. 17)

1.2.2.3 Bezugsgrößen

Die Bezugsgrößen betreffend, erfolgt eine Unterscheidung in

- Bezugsgrößen der Kostenstellen und
- Bezugsgrößen der Prozesse.

Die Bezugsgrößen der Kostenstellen in Form von Maßeinheiten wie z. B. Stunden oder Quadratmeter dienen zu deren Weiterverrechnung und zur Bildung von Kostensätzen im Rahmen der Kostenstellenrechnung. Diesen stehen

Teil B: Spezifischer Teil

1. Konzeptionelle Überlegungen zur Einführung und Umsetzung der Prozesskostenrechnung

80

die Bezugsgrößen der Prozesse gegenüber, die beschreiben, von welchen Einflussgrößen die Prozesse abhängig sind und in welchen Einheiten die Prozesse gezählt werden. Sie dienen zudem der Weiterverrechnung der einzelnen Prozesse über das Routing auf die Fertigprodukte. Auch hier soll ein Beispiel zur Veranschaulichung dienen:

Prozess	Bezugsgröße
Flächenverfügbarkeit prüfen	Flurstück
Eigentumsrecherche durchführen	
Pachtobjekt zusammenstellen	Vorgang
Vorgang schließen	
Bieterverfahren durchführen	Interessent
Ausschreibung durchführen	

1.2.2.4 Mengengerüste

Die Mengengerüste dienen als Instrument zur Abbildung des Werteflusses, den abgearbeiteten Arbeitsverfahren und Prozessen entsprechend. Sie sind im Sinne einer Rück- oder Fertigmeldung zu verstehen. Es wird zwischen laufenden Mengengerüsten und einmaligen Mengengerüsten unterschieden. Die laufenden Mengengerüste bezie-

Teil B: Spezifischer Teil

1. Konzeptionelle Überlegungen zur Einführung und Umsetzung der Prozesskostenrechnung

81

hen sich auf die Berichtsintervalle (z. B. monatlich). Für den BK 80 (BVVG-Geschäft) sind folgende Mindestangaben notwendig:

- Prozessnummer,
- Anzahl fertig gestellter Prozesse,
- leistende Kostenstelle,
- eigene oder fremde Bearbeitung und
- Berichtsperiode.¹¹³

Das Mengengerüst des BK 60 sollte mindestens folgende Angaben enthalten:

- Produktnummer BK 60,
- in Anspruch genommene Produkte des BK 80 mit der Produktnummer und der entsprechenden Anzahl und
- Berichtsperiode.¹¹⁴

Die Angabe von Bearbeitungszeiten pro Produkt, Prozess oder Arbeitsverfahren ist wegen der Verwendung von Standardzeiten nicht erforderlich.

¹¹³ Vgl. Bretschneider/Strauß/Schlutt 2002, S. 20.

¹¹⁴ Vgl. Bretschneider/Strauß/Schlutt 2002, S. 21.

Die einmaligen Mengengerüste setzen sich folgendermaßen zusammen:

- Standardzeiten pro Arbeitsverfahren,
- Plan-Routings pro Produkt BK 80,
- Ist-Stunden pro leistender Kostenstelle.

Die Plan-Routings resultieren aus den im Rahmen der Planung ermittelten Plan-Mengen.

1.2.2.5 „Ausschuss“ und Nacharbeiten

Bei der BVVG kann es während der Leistungserstellung zu einem Abbruch eben dieser kommen. Gründe dafür können sein, dass z. B. die zum Verkauf vorgesehenen Flächen nicht mehr verfügbar sind oder ein Vertrag nicht wirksam zustande kommt. Bis dahin sind bereits angearbeitete Produkte entstanden, die, wenn sie nicht anderweitig verwendet werden können, als „Ausschuss“ behandelt werden. Die entstandenen Kosten werden auf einer Gruppengemeinkostenstelle gesammelt und dann anteilig auf erstellte Produkte per Umlage verrechnet.

Auch Nacharbeiten in Form von z. B. nachträglichen Vertragsänderungen oder Nachverhandlungen können anfallen. Für sie wurden wenn möglich eigenständige Prozesse definiert. Dabei handelt es sich um indirekte Prozesse, deren Kosten ebenfalls auf Gruppengemeinkostenstellen gesammelt und durchschnittlich über Zuschlagssätze in der Kalkulation verrechnet werden.

1.2.2.6 Nummernsysteme

Die Nummernsysteme sind ein weiterer wichtiger Baustein für die erfolgreiche Umsetzung der prozessorientierten Kostenträgerrechnung. Sie sollten sachlogisch strukturiert und flexibel bezüglich späterer Veränderungen aufgebaut sein. Empfohlen wurde der Aufbau von Nummernsystemen für die Arbeitsverfahren, die Prozesse und die Produkte.¹¹⁵ Dieser Empfehlung wurde BVVG intern auch umgesetzt.

Damit wurden die wichtigsten Voraussetzungen für die Umsetzung der prozessorientierten Kostenträgerrechnung in der BVVG genannt und auch erläutert.

¹¹⁵ Vgl. Bretschneider/Strauß/Schlutt 2002, S. 22.

Nachfolgend wird die modifizierte Kostenrechnung der BVVG näher betrachtet. Aufbau und Inhalte der einzelnen Kostenrechnungsbestandteile werden erklärt und an kleineren Beispielen verdeutlicht.

1.3 Die Kostenrechnung

„Die Kosten- und Leistungsrechnung gliedert sich in die drei Teile

- Kostenartenrechnung,
- Kostenstellenrechnung und
- Kostenträgerrechnung.“¹¹⁶

Die nachfolgenden Ausführungen geben über den Aufbau und die Anwendung dieser drei Teile mit Orientierung an den speziellen Anforderungen und Gegebenheiten der BVVG Aufschluss.

¹¹⁶ Coenenberg/Fischer/Günther 2009, S. 57.

1.3.1 Die Kostenartenrechnung

Die Kostenartenrechnung liefert Informationen darüber, **welche** Kosten im Unternehmen anfallen. Das bedeutet, dass die Kosten getrennt nach ihrer Art gegliedert und erfasst werden müssen. Um diese Erfassung und Zuordnung einheitlich zu gestalten, wird ein ebenso einheitlicher, übersichtlicher und beständiger Kontenplan benötigt.

1.3.1.1 Der Kontenplan

Der Kontenplan stellt eine der Grundordnungen des Rechnungswesens dar. Der Aufbau sollte derart gestaltet werden, dass er Grundlage der nachfolgenden Systeme, z. B. Anlagenbuchhaltung und Kostenrechnung, sein kann. Er unterliegt fünf wichtigen Kriterien¹¹⁷:

- *Vollständigkeit* (vollständige Erfassung aller Kosten des Unternehmens)
- *Eindeutigkeit* (eindeutige Definition der einzelnen Kostenarten, um eine überschneidungsfreie Er-

¹¹⁷ Vgl. Coenenberg/Fischer/Günther 2009, S. 95.

- fassung jedes betrieblichen Güterverzehr zu ermöglichen)
- *Verbot der Doppelverrechnung* (keine Redundanz von Kosten in den diversen Kostenarten)
- *Stetigkeit* (stetige Erfassung und Bewertung des Güter- und Leistungsverzehrs)
- *Flexibilität* (mögliche Anpassung an neue organisatorische oder verfahrenstechnische Entwicklungen).

Der Kontenplan enthält Anlagekonten, Abgrenzkonten, neutrale Konten, Wareneingangs- und Bestandskonten, Konten der primären Kostenarten, Konten der sekundären Kostenarten und Erlöskonten.

Die BVVG hat ihren Kontenplan in Aktiv- und Passiv-Konten und Konten der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) gegliedert. Grundsätzlich beinhaltet die Auflistung die Kontennummer, die Kontenbezeichnung und den Konteninhalte (Kontenbeschreibung). Zu den einzelnen Bereichen (Aktiv-, Passiv-, GuV-Konten) wird zusätzlich informiert. Im Anhang B dieser Arbeit findet man einen Auszug des Kontenplans.

Nach dieser kurzen einführenden Erklärung folgen nun Erläuterungen zu den Kostenarten der BVVG.

1.3.1.2 Bildung der Kostenarten

Die Bildung der Kostenarten stellt die Grundlage für die Kostenstrukturen dar. Hier gilt es diverse Kriterien¹¹⁸ zu beachten, die nachfolgend näher betrachtet werden.

Grundbaustein für die Umsetzung der prozessorientierten Kostenträgerrechnung innerhalb der BVVG stellt die Schaffung einer geschlossenen Abstimmlogik, ausgehend von festgelegten *Abstimmkreisen* und geltend für das Rechenwerk und die Vorsysteme, dar. Für jede Kostenart muss die Herkunft aus einem Vorsystem definiert werden. Dieses Vorgehen ermöglicht eine Abstimmung der in die Kostenstellenrechnung zu übernehmenden Primärkosten pro Vorsystem. Die sekundären Kostenarten stammen, wie bereits im vorhergehenden Abschnitt 1.3.1.1 dargestellt, nicht aus den Vorsystemen. Daneben gilt es, die Kostenarten ihrem *Kostencharakter* und ihrer *Liquiditätswirksamkeit* entsprechend zu ordnen. Das bedeutet, dass es sich

¹¹⁸ Vgl. Bretschneider/Strauß/Schlutt 2002, S. 28 ff.

um entweder eindeutig fixe oder eindeutig variable Kosten handelt. Des Weiteren müssen die Kosten als ausgabenwirksam oder kalkulatorisch definiert und im Anschluss folgender Struktur zugewiesen werden:

- variabel = variable Kosten,
- fix 1 = ausgabenwirksame fixe Kosten,
- fix 2 = kalkulatorische fixe Kosten.

Ein weiteres Kriterium stellt die *Beeinflussbarkeit* der Kosten dar. In der BVVG ist es möglich, eine eindeutige personen- bzw. funktionsbezogene Kostenverantwortlichkeit vorzunehmen. Im Zuge dessen wird eine mögliche Beeinflussung der Kosten unterstellt. Auch die *Verrechenbarkeit* der Kosten muss bei der Bildung der Kostenarten Beachtung finden. Zu unterscheiden sind die Einzelkosten und die Gemeinkosten. Wurden die Kosten direkt von einem Prozess oder Produkt verursacht erfolgt die Verrechnung als Prozess- bzw. Produkteinzelkosten. Fehlt eine direkte Zurechenbarkeit der Kosten zu einem Prozess oder Produkt, die Kosten wurden demnach in einem Gemeinkostenbereich (Kostenstelle) verursacht, werden sie als Gemeinkostenart bezeichnet und dementsprechend verrechnet. Als letztes Kriterium sind die *Bewertungsaspekte* zu

nennen. Hier wird zwischen der bilanziellen und betriebswirtschaftlichen Bewertung unterschieden. Die bilanzielle Bewertung dient der Darstellung des Verbrauchs an Waren und Dienstleistungen im Jahresabschluss sowie der Bewertung von Vorräten. Die betriebswirtschaftliche Bewertung dient unter anderem zur Unternehmenssteuerung und berücksichtigt Ziele wie z. B. die Substanzerhaltung und die Vermeidung von Scheinergebnissen.

1.3.1.3 *Zuordnung der Personalkosten*

Die Personalkosten beanspruchen den größten Teil des Gemeinkostenblockes und bedürfen damit einer gesonderten Betrachtung. Ausgangspunkt ist die Zuordnung der Personalkosten zu den entsprechenden Kostenarten. Es erfolgt eine Einteilung in Kostenarten, die direkt einer Personalkostenstelle zugeordnet werden und Kostenarten, die zeitlich bzw. sachlich abgegrenzt gemäß der Lohn- und Gehaltsverteilung prozentual verrechnet, und der entsprechenden Personalkostenstelle belastet werden. Die prozentual verrechneten Personalkosten resultieren aus einer Abgrenz-Kostenstelle in der Personalabrechnung und werden dann in die Kostenrechnung übernommen.

Nachdem Aufbau und Inhalte der Kostenartenrechnung der BVVG dargestellt wurden, wird im kommenden Abschnitt die zweite Stufe der Kostenrechnung erläutert.

1.3.2 Die Kostenstellenrechnung

Die Kostenstellenrechnung gibt Aufschluss darüber, **wo** die Kosten im Unternehmen angefallen sind. Sie bildet die Grundlage für die:

- Kostenplanung,
- Kalkulation,
- Wirtschaftlichkeitskontrolle,
- Abweichungsanalyse,
- Delegation und Kostenverantwortung.

Sie stellt zudem das Bindeglied zwischen der Kostenarten- und Kostenträgerrechnung dar.¹¹⁹ Auch für die Kostenstellenrechnung werden im Folgenden der Aufbau und die wesentlichen Inhalte thematisiert.

¹¹⁹ Vgl. Coenenberg/Fischer/Günther 2009, S. 103.

1.3.2.1 Bildung der Kostenstellen

Wie die Kostenartenbildung unterliegt auch die Kostenstellenbildung diversen Kriterien. So müssen zum einen Kosten und Leistungen und zum anderen Zuständigkeit und Verantwortung übereinstimmen. Das bedeutet, dass die gesammelten Kosten einer Kostenstelle der erfassten bzw. verrechneten Leistung entsprechen und nur eine Person für die betreffende Kostenstelle verantwortlich ist. Ein weiteres Kriterium stellt die Gliederung nach der Beeinflussbarkeit einer Kostenstelle entweder durch das Arbeitsverfahren oder die Organisation dar. Diese Gliederung ermöglicht die Steuerung der verfahrensbedingten Kapazitäten und schafft Transparenz bezüglich der verfahrens- und organisationsbedingten Kosten.¹²⁰ Die verfahrensbedingten Kostenstellen werden hauptsächlich in den Produktionsbereichen für Personalkosten und Gruppengemeinkosten der Fertigung gebildet. Auch hier dienen die Gruppengemeinkostenstellen zur Erfassung der Kosten die keinem Produkt oder einer gewöhnlichen Kostenstelle, sondern z. B. Produktgruppen zugeordnet werden können. Die organisationsbedingten Kostenstellen ermöglichen die Erfassung und Verrechnung der Kosten für zentrale Ver-

¹²⁰ Vgl. Bretschneider/Strauß/Schlutt 2002, S.41.

waltungsfunktionen (Personalwesen, EDV, Geschäftsführung usw.), die Betriebstechnik (Gebäude, Fuhrpark usw.) und die Leitungsfunktionen in der Produktion (Niederlassungsleitung, Gruppenleitung, Bereichsleitung usw.). Des Weiteren müssen die Möglichkeit der Zuordnung zu unterschiedlichen Bewertungen (bilanziell und betriebswirtschaftlich) und die Unterscheidung der Kostenstellen nach ihren Kostencharakteren (variabel und fix) beachtet werden.¹²¹

1.3.2.2 Innerbetriebliche Leistungsverrechnung

„Kostenstellen, die nicht direkt an der Leistungserstellung beteiligt sind, geben ihre Gemeinkosten über die innerbetriebliche Leistungsverrechnung an die wertschöpfenden Kostenstellen weiter...“¹²² Innerhalb der BVVG erfolgt dies mittels

- Umlagen mit feststehendem Schlüssel und

¹²¹ Vgl. ebenda.

¹²² Coenenberg/Fischer/Günther 2009, S. 103.

- der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung mit veränderlichem Schlüssel^{123 124}.

Zu den Umlagen mit feststehendem Schlüssel zählt die prozentuale Verrechnung organisationsbedingter Kostenstellen auf Gruppengemeinkostenstellen (z. B. Grundsatzfragen und Koordination VM¹²⁵), die sonstige prozentuale Verrechnung (z. B. Gebäudemanagement) und die Verrechnung über m² der Mietfläche auf Flächennutzer (z. B. Verwaltungsgebäude Zentrale). Diese Schlüssel werden jährlich ermittelt. Als Beispiele für die ILV seien die ILV SAP-Systembetrieb über Lizenz-Äquivalenz-Ziffern und die ILV BI¹²⁶-Systembetrieb über CPU¹²⁷-Minuten genannt. Eine solche ILV erfolgt aufgrund einer Leistung der leistenden Kostenstelle, wobei die Leistungs- und Abnahmemengen veränderlich sind.

Die im Abschnitt 1.3.1.2 genannten Kostenstrukturen (variabel, fix 1 und fix 2) werden beibehalten. Die Leistungsverrechnung findet nur bei eindeutigen Leistungsbezie-

¹²³ Gemeint ist die innerbetriebliche Leistungsverrechnung im engeren Sinne. Im folgenden ILV genannt.

¹²⁴ Vgl. Bretschneider/Strauß/Schlutt 2002, S. 46 f.

¹²⁵ VM ist die Abkürzung für das Vertragsmanagement.

¹²⁶ BI als Abkürzung für Bodeninformationssystem.

¹²⁷ CPU steht für den englischen Ausdruck central processing unit (dt. Zentraleinheit).

hungen zwischen den Kostenstellen statt und als Grundlage dienen tatsächliche Leistungsgrößen, die von den empfangenden Kostenstellen abgenommen werden.

1.3.2.3 Kosten- und Zuschlagssätze

Die Kosten- und Zuschlagssätze sind für die Verrechnung von

- Kosten verfahrensbedingter Kostenstellen,
- Kosten organisationsbedingter Kostenstellen,
- dezentralen Verwaltungskosten (Niederlassungen) und
- zentralen Verwaltungs- und Vertriebskosten

notwendig. Man unterscheidet verfahrensbedingte und organisationsbedingte Kostensätze (ILV). Die verfahrensbedingten Kostensätze dienen zur Verrechnung der verfahrensbedingten Kostenstellen in der Produktkalkulation. Grundlage der Kostensatzbildung ist die Normal- bzw. Ist-Beschäftigung in Abhängigkeit der entsprechenden Bezugsgrößen (z. B. Stunden, Vorgänge usw.). Für die organisationsbedingten Kostenstellen werden organisationsbe-

Teil B: Spezifischer Teil

1. Konzeptionelle Überlegungen zur Einführung und Umsetzung der Prozesskostenrechnung

95

ingte Kostensätze (ILV), ebenfalls auf Grundlage der Normal- bzw. Ist-Beschäftigung und in Abhängigkeit der Bezugsgrößen (z. B. Stunden, Minuten, Quadratmeter usw.), gebildet.

Die Zuschlagssätze werden für die Gemeinkosten im Plan und im Ist ermittelt und dann auf die Produkte verrechnet. Als Beispiel soll die Kostenstelle „Fuhrpark Sachsen“ dienen.¹²⁸ Hier fallen Gemeinkosten in Höhe von 55.000 EUR an. Die gesamten Produktgemeinkosten der BVVG betragen 35 Mio. EUR.

$$\begin{aligned}\text{Zuschlagssatz}_{\text{Fuhrpark Sachsen}} &= \frac{55.000 \text{ EUR}}{35.000.000 \text{ EUR}} * 100 \\ &= \underline{\underline{0,157 \%}}\end{aligned}$$

Als Ergebnis erhält man für die Kostenstelle „Fuhrpark Sachsen“ einen Zuschlagssatz von 0,157 %.

Damit wurde auch der zweite Teil der Kostenrechnung der BVVG in Bezug auf den Aufbau und den Inhalt beschrieben, und es kann sich dem dritten Teil zugewandt werden.

¹²⁸ Als Grundlage für diese Beispielrechnung dient aktuelles Datenmaterial der BVVG.

1.3.3 Die Kostenträgerrechnung

Die Kostenträgerrechnung gibt Aufschluss darüber, **wofür** die Kosten einer Abrechnungsperiode angefallen sind.¹²⁹

Unter einem Kostenträger wird „jede Leistungs- bzw. Produkteinheit einer Organisation verstanden“¹³⁰, die die verursachten Kosten zu „tragen“ hat. Als Kostenträger gelten allgemein die Absatzleistungen und die innerbetrieblichen Leistungen.

Im Rahmen der Kostenträgerrechnung erfolgen die Kalkulation und die Ergebnisrechnung. Dazu besteht die Notwendigkeit, dass die Leistungsbewertung betriebswirtschaftlichen Anforderungen entspricht, unterschiedliche Zeithorizonte berücksichtigt, verschiedene Auswertungs- und Bewertungsarten ermöglicht und in Übereinstimmung mit dem Leistungserstellungsprozess (verfahrensbedingte Kosten) und der Aufgabengliederung (organisationsbedingte Kosten) erfolgt. Dieses Vorgehen ermöglicht die Durchführung von Kosten- und Marktpreisanalysen.

¹²⁹ Vgl. Kahlenberg, S. 105.

¹³⁰ Coenenberg/Fischer/Günther 2009, S. 123.

Als Aufgaben der Kostenträgerrechnung mit Hilfe der ermittelten Herstell- und Selbstkosten der Kostenträger werden

- die Bewertung der Bestände für Handels- und Steuerbilanz,
- die Durchführung der kurzfristigen Erfolgsrechnung nach dem Gesamt- und dem Umsatzkostenverfahren und
- die Unterstützung preispolitischer Entscheidungen

genannt.¹³¹

1.3.3.1 Kalkulation

Es wird zwischen der Plan- und Nachkalkulation unterschieden. Die Nachkalkulation dient als Instrument zur Feststellung und Analyse von Abweichungen zwischen den Vorgabemengengerüsten und den Ist-Mengen. Dazu wird eine zeitraumbezogene Betrachtung, zur monatlichen Feststellung dieser Abweichungen zwischen den Mengen-

¹³¹ Vgl. Haberstoch, S. 163.

verbräuchen, gemäß den standardisierten Vorgaben, und den Ist-Mengen durchgeführt.

Auch die Kalkulation ist als Mehrzweckrechnung aufgebaut. Das bedeutet, dass das Kalkulationsschema Informationen zu den Voll- und Teilkosten beinhaltet und Auswertungen zu den Arbeitsverfahren (auf Prozessebene) und Prozessen (auf Produktebene) für unterschiedliche Steuerungszwecke ermöglicht. Die Kalkulation erfolgt auf Basis der Zuschlagskalkulation. Ihr Grundschema wird um die Prozesskomponente erweitert. Dabei erfolgt die Kalkulation auf Prozess- und Produktebene. Die dazugehörigen Schemen können theoretisch einen dem nachfolgend skizzierten Aufbau besitzen. Diese Schemen sind im Fachkonzept der BVVG zu finden.¹³² Hier ist die BVVG von den Empfehlungen im Fachkonzept abgewichen, denn sie kalkuliert die Prozess- und Produktkosten mit Hilfe der DV-Anwendung SAP. Aus den entsprechenden Standardzeiten, Mengen und Kosten resultieren die Tarife mit Hilfe derer die Produktpreise kalkuliert werden.

¹³² Bretschneider/Strauß/Schlutt 2002, S. 54 f.

Teil B: Spezifischer Teil**1. Konzeptionelle Überlegungen zur Einführung und Umsetzung der Prozesskostenrechnung****99***Prozessebene:*

Σ Einzelkosten
+ Beschaffungsnebenkosten
= Fremdleistungen
+ prozessbedingte Bearbeitungskosten
Arbeitsverfahren A +
Arbeitsverfahren B +
Arbeitsverfahren X
= Σ prozessbedingte Bearbeitungskosten
+ organisationsbedingte Bearbeitungskosten
= Σ Bearbeitungskosten
= Herstellkosten 1

Produktebene:

prozessabhängige Kosten
Prozess 1 + Prozess 2 + Prozess n
= Σ prozessabhängige Kosten
= Herstellkosten 1
+ Gruppengemeinkosten der Fertigung
= Herstellkosten 2
+ kalkulatorischer Zins auf Basis der Herstellkosten 2
= Herstellkosten 3
+ dezentrale Verwaltungskosten
+ zentrale Verwaltungskosten
+ zentrale Vertriebskosten
+ Kalkulatorischer Zins auf Debitorenlaufzeit
= Selbstkosten

1.3.3.2 Kapazitätskennzahlen

Im Teil A, Kapitel 2.3 wurde der Einsatz der Prozesskostenrechnung zur Ermittlung der Kosten der genutzten und ungenutzten Kapazitäten im Unternehmen genannt. Auch in der BVVG werden im Rahmen der Kostenträgerrechnung diese Kapazitäten ermittelt, um so die beanspruchten Kosten dem Prozessprinzip entsprechend zuweisen zu können. Zudem sind die ermittelten Kapazitätskennzahlen

Bestandteil der Berichte für die diversen Leitungsebenen.¹³³ Die nun folgenden Formeln sind internem Datenmaterial der BVVG entnommen.

Basis zur Ermittlung der Kennzahlen ist die Transformation der Anzahl der Mitarbeiter in Vollzeitäquivalente, kurz VZÄ genannt. Ein VZÄ entspricht der Normalbeschäftigung eines Mitarbeiters mit 40 Stunden Wochenarbeitszeit. Das bedeutet, dass Teilzeitkräfte mit einer wöchentlichen Arbeitszeit kleiner als 40 Stunden zu VZÄs zusammengefasst werden. Zum 31.08.2010 waren 731 Mitarbeiter bei der BVVG beschäftigt, diese Anzahl entspricht 709,87 VZÄs.¹³⁴

Ausgangspunkt für die Berechnungen stellt die Brutto-Arbeitszeit in Stunden dar. Sie ist die vergütete Arbeitszeit und wird durch die Multiplikation des VZÄ mit den Werktagen pro Jahr und den Stunden pro Werktag ermittelt.

Brutto-Arbeitszeit = 1 VZÄ * 256 Werktage * 8 h

¹³³ Siehe Teil B, Kapitel 1.3.3.2.

¹³⁴ Langzeiterkrankte (länger als 6 Wochen krank) werden hier nicht erfasst.

Teil B: Spezifischer Teil

**1. Konzeptionelle Überlegungen zur Einführung und
Umsetzung der Prozesskostenrechnung**

101

Zieht man von dieser Brutto-Arbeitszeit Urlaubstage, Fehl-
tage infolge von Krankheiten und sonstige Ausfallzeiten¹³⁵
ab, erhält man die Anwesenheitszeit in Stunden.

$$\begin{aligned} \text{geplante Anwesenheitszeit} = & \text{Brutto-Arbeitstage} \\ & - \text{Urlaubstage} \\ & - \text{Krankheitstage} \\ & - \text{sonstige Ausfallzeiten} \end{aligned}$$

Die Anwesenheitszeit zeigt die eigentliche Kapazität, das maximale Leistungsvermögen, ab. In ihr sind anteilig nicht produktwirksame Tätigkeiten und nicht erfasste Tätigkeiten enthalten. Zu den nicht produktwirksamen Tätigkeiten zählen alltägliche, an einem Arbeitstag anfallende Handlungen, die mit der Leistungserstellung in keinem direkten Zusammenhang stehen (z. B. Weiterbildung, Arbeits-/ Dienstsprechungen usw.). Zu den nicht erfassten Tätigkeiten zählen unter anderem jene, die aufgrund ihrer Geringfügigkeit keinen wesentlichen Anteil an der Leistungserstellung haben.

¹³⁵ Dies sind Zeiten die nicht infolge eigener Krankheit entstehen, sondern die aufgrund von z. B. Hochzeit, Umzug oder Krankheit eines eigenen Kindes anfallen.

Im nächsten Schritt wird die Prozessleistung in Stunden, das so genannte Kapazitätsangebot, ermittelt. Sie gibt Aufschluss darüber, welche Leistung die Prozesse beanspruchen. In der Prozessleistung wird nicht nur das Kapazitätsangebot des eigenen Personals, sondern auch das der Dienstleister berücksichtigt.

**Prozessleistung in h = Prozessmengen laut BI * Standard-
zeiten**

Die Ermittlung der Prozessmengen in Abhängigkeit eines bestimmten Produktes erfolgt über eine entsprechende Abfrage im BI. Eine solche Abfrage ist im Anhang C als Bildschirmabgriff zu sehen.

Zudem sind in der Prozessleistung indirekte Prozesse, die über Umlagen auf die Produkte verrechnet werden und nicht entnommene Prozesse enthalten. Als nicht entnommene Prozesse gelten jene, die erstellt und auf das „Lager“ gelegt, aber für die Erstellung der Produkte nicht entnommen wurden. Aus dem Verhältnis von Prozessleistung zu Anwesenheitszeit resultiert der Zeitgrad in Prozent, welcher für zurückliegende Perioden ermittelt wird. Er gibt an, inwieweit die Kapazität von den Prozessen beansprucht wurde.

Teil B: Spezifischer Teil

1. Konzeptionelle Überlegungen zur Einführung und Umsetzung der Prozesskostenrechnung

103

$$\text{Zeitgrad in \%} = \frac{\text{Prozessleistung in h}}{\text{Anwesenheitszeit in h}} \cdot 100$$

In einem weiteren Schritt wird die Produktleistung, der Kapazitätsbedarf, ermittelt. Sie gibt an, wie viel Leistung die Produkte benötigen. Sie wird durch die Multiplikation der Ist-Produktmengen laut BI mit den Planprozessmengen entsprechend dem Routing¹³⁶ und den Standardzeiten ermittelt.

$$\text{Kapazitätsbedarf in h} = \text{Produktmengen (Ist)} \cdot \text{Prozessmengen (Plan)} \cdot \text{Standardzeiten (Plan)}$$

Auch hier ist es möglich, ausgehend von der Produktleistung weitere Kennzahlen zu bilden. Zum einen ist dies die Kapazitätsbelastung in Prozent. Sie wird mittels Division von Kapazitätsbedarf und Kapazitätsangebot berechnet. Sie lässt Aussagen zu, inwieweit der Bedarf an der Kapazität durch das Angebot dieser Kapazität gedeckt wird. Zum anderen ist es die Kapazitätsauslastung in Prozent, die sich aus der Division von Kapazitätsbedarf und Kapazi-

¹³⁶ Siehe Teil B, Kapitel 1.2.

Teil B: Spezifischer Teil

1. Konzeptionelle Überlegungen zur Einführung und Umsetzung der Prozesskostenrechnung

104

tät errechnet. Das Ergebnis bildet dann die genutzte Kapazität ab.

$$\text{Kapazitätsbelastung in \%} = \frac{\text{Kapazitätsbedarf in h}}{\text{Kapazitätsangebot in h}} * 100$$
$$\text{Kapazitätsauslastung in \%} = \frac{\text{Kapazitätsbedarf in h}}{\text{Kapazität in h}} * 100$$

Diese Kennzahlen können zur Analyse der genutzten und ungenutzten Kapazitäten herangezogen werden. Sie sind zudem Bestandteil der Berichte und des Kennzahlensystems der BVVG.

1.3.3.3 Ergebnisrechnung

Neben der Kalkulation beinhaltet die Kostenträgerrechnung die Ergebnisrechnung. Sie orientiert sich am Vorgehen gemäß dem Umsatzkostenverfahren, bei dem „den Umsätzen einer Periode lediglich die auf den Umsatz

Teil B: Spezifischer Teil

1. Konzeptionelle Überlegungen zur Einführung und Umsetzung der Prozesskostenrechnung

105

entfallenden Kosten gegenübergestellt werden¹³⁷. Die umsatzbezogenen Leistungen ergeben sich aus

der verkauften Menge

- * den entsprechenden Werten aus der Plankalkulation
- ± den Abweichungen zwischen den Werten aus der Plankalkulation und den Ist-Werten.¹³⁸

Die Abweichungen sind das Resultat vorangegangener Abweichungsanalysen der Kostenstellenrechnung, der Kalkulation und der Bestandsrechnung. Die Ermittlung des Betriebsergebnisses mittels des Umsatzkostenverfahrens kann in Konten- oder Staffelform erfolgen. Für eine „differenzierte Analyse des Periodenerfolges und seiner Zusammensetzung“¹³⁹, das heißt des Erfolges nach Produkten bzw. Produktgruppen, wird die Deckungsbeitragsrechnung genutzt.

¹³⁷ Kalenberg 2008, S. 135.

¹³⁸ Vgl. Bretschneider/Strauß/Schlutt 2002, S. 55.

¹³⁹ Kalenberg 2008, S. 238.

Teil B: Spezifischer Teil

1. Konzeptionelle Überlegungen zur Einführung und Umsetzung der Prozesskostenrechnung

106

	Nettoerlöse BK 60
-	Materialeinsatz BK 60
-	Produkteinzelkosten BK 60
=	Deckungsbeitrag 1
-	Produktgemeinkosten BK 80
=	Deckungsbeitrag 2

	Deckungsbeitrag 1
-	Σ Kosten BK 80
=	Ergebnis

Das Ergebnis ergibt sich aus der Subtraktion der Erlöse und der Kosten des BK 60 abzüglich der Kosten des BK 80. Anzumerken ist, dass negative Deckungsbeiträge einzelner Produkte geringfügige Auswirkungen auf das Produktprogramm haben. Das bedeutet, dass unrentable Produkte in modifizierter Form erstellt werden. Grund dafür ist der gesetzliche Auftrag, der die BVVG dazu verpflichtet auch diese Produkte zu erstellen.

Im nachfolgenden Abschnitt wird die Bedeutung der prozessorientierten Kostenträgerrechnung mit ihren einzelnen Bestandteilen für die Planung des Unternehmens erläutert.

1.4 Einsatz der Prozesskostenrechnung für das betriebliche Planungs- und Informati- onssystem

Einer Anforderung, der die überarbeitete und erweiterte Kostenrechnung genügen soll, ist ihr Einsatz für das betriebliche Planungs- und Informationssystem im Rahmen des Controlling-Systems der BVVG. Ziel ist die ziel- und faktorenorientierte Führung und Steuerung der BVVG. Das bedeutet, dass die einzelnen Leitungsebenen mit Plan-, Soll- und Ist-Daten und den entsprechenden Abweichungen mittels monatlicher Berichte versorgt werden. Dieses Vorgehen ermöglicht ein Führen durch Reagieren auf diese Abweichungen. Voraussetzung dafür ist die Planung von Umsatz, Kapazitäten und Kosten, die Ermittlung des Solls und die Planverfolgung. Dabei wird unter der Planung grundsätzlich die „gedankliche Vorausschau und aktive Gestaltung zukünftiger, für das Unternehmensgeschehen relevanter Zustände und Vorgänge“¹⁴⁰, verstanden. Die Abweichungen werden für

- die Kostenstellenrechnung (Budget-, Beschäftigungs- und Verbrauchsabweichung),

¹⁴⁰ Heyd 1993, S. 331.

- die Kalkulation (Leistungs- und Verbrauchsmengenabweichung) und
- die Bestandsrechnung (Preisabweichung)

ermittelt. Zusammenfassend kann das Dargelegte folgendermaßen veranschaulicht werden:

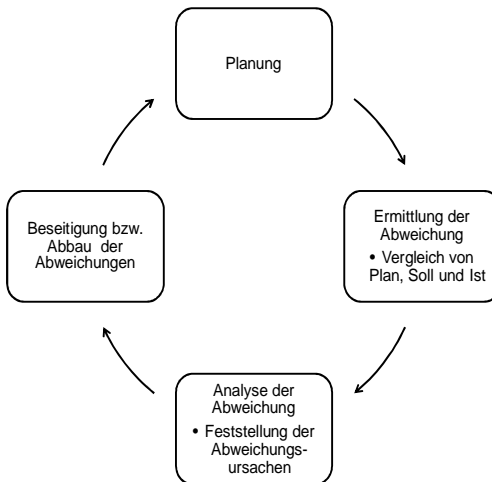


Abb. 10: Darstellung des betrieblichen Planungs- und Informationssystems
(in Anlehnung an Bretschneider/Strauß/Schlutt: Betriebswirtschaftliches Fachkonzept für die zukünftige prozessorientierte Kostenträgerrechnung der BVVG Bodenverwertungs- und –verwaltungsgesellschaft mbH. o. O. 2002, S.9)

1.5 Computergestützte Umsetzung der Prozesskostenrechnung

Die BVVG arbeitet mit diversen DV-Programmen. Der Einsatz spezieller Anwendungen ist für die Aufgabenbewältigung unerlässlich. Zu diesen Programmen bzw. Anwendungen zählen unter anderen das Bodeninformationssystem, kurz BI genannt, das Geoinformationssystem, kurz GIS genannt, und die 1998 in den Bereichen Finanzen, Controlling und Personal eingeführte EDV-Anwendung SAP.¹⁴¹ Das BI basiert auf dem DDR-Colido-Datensystem und wird permanent von den EDV-Mitarbeitern an spezielle Anforderungen angepasst und weiterentwickelt. Die Anwendung SAP ist eine integrierte, branchenneutrale Standardsoftware, die alle betriebswirtschaftlichen Anwendungsbereiche (Rechnungswesen, Logistik, Personalwirtschaft) abdeckt, integriert und verbindet.¹⁴² In der BVVG wird die Version SAP R/3, Release 4.5 B, genutzt. Das hat den Vorteil, dass durch die sofortige Verbuchung und Aktualisierung den Abteilungen die Daten zeitnah zur

¹⁴¹ Vgl. Münch/Bauerschmidt 2002, S. 145.

¹⁴² Vgl. Liening/Fitznar 1996, S. 14.

Verfügung stehen.¹⁴³ Für die prozessorientierte Kostenträgerrechnung ist der Einsatz der Module

- FI Finanzbuchhaltung
- CO Controlling/Kostenrechnung
- HR Personalwesen

erforderlich. Um die Umsetzung den Anforderungen entsprechend zu gewährleisten, wurde auch hier ein Dienstleistungsunternehmen, die DISOS GmbH¹⁴⁴, damit beauftragt, ein entsprechendes DV-Konzept, insbesondere für das Modul Controlling, anzufertigen. Daraufhin wurde die BI-SAP-Schnittstelle überarbeitet, das heißt, dass Anpassungen und Erweiterungen der Datenbereitstellung aus dem BI und der geänderten Weiterverarbeitungslogik im SAP für die Kostenarten und Kostenträger durchgeführt werden mussten, weil das vorhandene Datenmaterial zum Teil in anderer Weise und zusätzlich neues Datenmaterial genutzt wird. Mit Hilfe der Programmiersprache ABAP (in SAP integriert) hat die BVVG die Möglichkeit, eigene Berichte, Auswertungen oder zusätzliche Anwendungen zu erstellen. Ein weiteres Hilfsmittel stellt die Anwendung D1

¹⁴³ Vgl. Liening/Fitznar 1996, S. 14.

¹⁴⁴ DV-Informationssysteme, Organisation und Service GmbH.

dar. Sie beinhaltet Musterschreiben und Musterformulare. Mittels einer D1-BI Schnittstelle können die entsprechend abgerufenen Muster mit Daten eines gewünschten Vorgangs, z. B. eines Pachtvertrages, gefüllt werden. Dafür gibt es diverse Eingabemasken, die nach dem Aufruf eines Musters ausgefüllt werden müssen, z. B. Pachtvertragsnummer, und festgelegte Pflichtfelder. Damit wird das entsprechende Dokument generiert. Nach Beendigung und Speicherung des Vorgangs erfolgt eine automatische „Rückschreibung“ in das BI.

Prozesse können manuell und automatisch erzeugt und gepflegt werden, wobei die manuelle Prozesserzeugung und -pflege auf ein Minimum reduziert wurde. Das bedeutet, dass ausgeführte Aktionen in den einzelnen Anwendungen zur automatischen Prozesserzeugung und Produkterstellung führen.

Im nachfolgenden Kapitel werden die neuen Privatisierungsgrundsätze sowie die Arbeit innerhalb der Struktureinheiten Verkauf und Verpachtung kurz vorgestellt. Zudem beinhaltet es die Analyse der innerhalb der Produktgruppe und Verpachtung durchgeführten Untersuchung bezüglich der Prozesszeiten für die Produkte „Pachtvertrag

Teil B: Spezifischer Teil

**1. Konzeptionelle Überlegungen zur Einführung und
Umsetzung der Prozesskostenrechnung**

112

für landwirtschaftliche Nutzflächen in Direktvergabe“ und
„Pachtvertrag für landwirtschaftliche Nutzflächen nach
Ausschreibung“.

2. Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider?

Eine Untersuchung der Arbeitsabläufe und Prozesszeiten für die Gruppe Verpachtung in den Geschäftsstellen Leipzig und Chemnitz.

In diesem Kapitel sollen zunächst die neuen Privatisierungsgrundsätze vorgestellt werden. Dies dient als Grundlage für die anschließende Auswertung der für die Gruppe Verpachtung durchgeführten Untersuchung. Untersuchungsgegenstand sind die Produkte „Pachtvertrag landwirtschaftliche Nutzflächen in Direktvergabe“ und „Pachtvertrag für landwirtschaftliche Nutzflächen nach Ausschreibung“. Es wurden die Prozesszeiten und in Verbindung damit die aktuell anfallenden Prozessmengen mittels Interviews mit jeweils einem VV-Team¹⁴⁵ der Geschäftsstellen Leipzig und Chemnitz, erfasst. Ziel dieses Kapitels stellt die Beantwortung der in der Kapitelüberschrift gestellten Frage dar.

¹⁴⁵ VV steht als Abkürzung für Verwertung und Verwaltung.

2.1 „Neue Privatisierungsgrundsätze 2010“¹⁴⁶

Seit dem 01.01.2010 handelt die BVVG bei der Privatisierung landwirtschaftlicher Flächen nach den zwischen Bund und den neuen Bundesländern vereinbarten Privatisierungsgrundsätzen. Intention ist die langfristige Sicherung der wirtschaftlichen Tätigkeit der landwirtschaftlichen Betriebe – Pächter der BVVG – durch Flächenankäufe und Flächenpachtung.

Für den direkten Flächenerwerb, das heißt ohne vorherige Ausschreibung, sind die bestehenden langfristigen Pachtverträge maßgeblich. Zu diesen gehören z. B.

- Schutzregelpachtverträge mit Abschluss vor dem 01.01.2010,
- langfristige Pachtverträge mit Abschluss vor dem 01.01.2007 und einer zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses vereinbarten Mindestlaufzeit von 6 Jahren und

¹⁴⁶ Als Download im Internet unter www.bvvg.de/INTERNET/internet.nsf/HTMLST/GRUNDSAETZE (Stand: 02.09.2010) verfügbar.

Teil B: Spezifischer Teil

2. Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider?

115

- langfristige Pachtverträge mit Abschluss nach dem 01.01.2007 mit Verzicht auf einen begünstigten EALG-Erwerb und einer Laufzeit von 9 Jahren.

Innerhalb der genannten Vertragslaufzeiten ist die Direktvergabe möglich. Alternativ dazu kann der Pächter einen neuen Pachtvertrag mit einer Laufzeit von 4 Jahren und einer damit verbundenen Aufrechterhaltung der Direkterwerbsmöglichkeit oder einen neuen Pachtvertrag mit einer 9 jährigen Vertragslaufzeit und einem damit verbundenen Verzicht auf die Direkterwerbsmöglichkeit abschließen. Die erstgenannte Alternative ermöglicht dem Pächter eine Planung der Finanzierung des Kaufes der gepachteten Flächen. Nicht nur die Vertragslaufzeit ist für die Direkterwerbsmöglichkeiten den Privatisierungsgrundsätzen entsprechend maßgeblich, sondern auch der Flächenumfang der bis zum 01.01.2010 von der BVVG erworbenen Flächen. So gibt es gewisse Kriterien zur Bestimmung der Obergrenze des Direkterwerbs. Das bedeutet, dass eine Prüfung dieses BVVG-Flächenanteils an der Gesamtbetriebsfläche erfolgen muss. Ist dies geschehen, kann dem Pächter ein entsprechendes Angebot unterbreitet werden. Bestehen keine Pacht- oder Direkterwerbsmöglichkeiten

Teil B: Spezifischer Teil

2. Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider?

116

müssen die bestehenden Pachtverträge fristgerecht zum jeweils vertraglich vereinbarten Pachtende beendet werden. Die frei werdenden Flächen werden dann über öffentliche Ausschreibungen angeboten oder zeitlich begrenzt zwischenverpachtet. Eine Besonderheit stellen die Schutzregeln in Form der Schutzregel an sich und der erweiterten Schutzregel, dar. Hierzu ist ein entsprechender Antrag seitens des Pächters notwendig. Danach erfolgt die Prüfung und Bearbeitung der Anträge durch die Mitarbeiter der BVVG.

Die vorangegangenen Erläuterungen der Privatisierungsgrundsätze sollten vor allen Dingen dazu dienen, die mit der Umsetzung dieser Grundsätze verbundenen Anforderungen an die Tätigkeit der Mitarbeiter der VV-Gruppen zu verdeutlichen. Nun stellt sich die Frage, ob aufgrund dieser neuen Anforderungen auch Anpassungen der Arbeitsverfahren und Prozesse im Rahmen der prozessorientierten Kostenträgerrechnung notwendig sind bzw. ob eine Integration eventuell neu anfallender Arbeitsverfahren in bestehende Prozesse erforderlich ist. Zudem sollen die derzeitigen Prozessstandardzeiten ausgehend von den neuen Anforderungen hinsichtlich ihrer Aktualität überprüft wer-

den, um auch hier gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.

Im nachfolgenden Abschnitt wird zunächst der für die Untersuchung ausgewählte Bereich, die Struktureinheit Verkauf und Verpachtung, vorgestellt und die damit verbundenen Aufgaben kurz umrissen.

2.2 Verkauf und Verpachtung

Die Struktureinheit Verkauf und Verpachtung stellt das Kerngeschäft der BVVG dar, die Privatisierung des ehemals volkseigenen Vermögens in der Land- und Forstwirtschaft. Derzeit sind 24 VV-Gruppen in den acht Niederlassungen der BVVG mit dieser Aufgabe betraut.¹⁴⁷ Ein Team besteht aus Referenten und Sachbearbeitern. Jedes einzelne Team ist für die Bearbeitung eines zugewiesenen Landkreises¹⁴⁸ zuständig. Neben dem Verkauf und der Verpachtung land- und forstwirtschaftlicher Flächen sind sie für das Management von Pachtverträgen, die Objektverwaltung, Bodenordnungsverfahren und auch die Erlös-

¹⁴⁷ Stand: 30.06.2010.

¹⁴⁸ Für ein Team der Geschäftsstelle Leipzig ist der zugewiesene Landkreis z. B. Landkreis Leipzig Land.

einkuhr zuständig. Die Teams erstellen in diesem Zusammenhang insgesamt 42 Produkte für den BK 80, die in 35 Produkte des BK 60 eingehen.¹⁴⁹ Geht es um den Abschluss von Kaufverträgen, müssen die Mitarbeiter teilweise sehr geduldig sein, denn von der Antragstellung bis zur Beurkundung eines Vertrages kann ein längerer Zeitraum vergehen. Die Gründe dafür liegen einerseits bei den Antragstellern, andererseits bei den Ämtern und sonstigen Dritten von denen entsprechende Bescheide bzw. Stellungnahmen angefordert werden müssen. Der Abschluss von Pachtverträgen hingegen vollzieht sich verhältnismäßig schnell und kann innerhalb von wenigen Monaten¹⁵⁰ durchgeführt werden.

2.3 Empirische Untersuchung innerhalb der Gruppe Verpachtung

Da die Verpachtung einen großen Anteil am Kerngeschäft der BVVG hat, sollen die mit ihr ablaufenden Prozesse so realistisch wie möglich abgebildet werden. Die Erhebung

¹⁴⁹ Diese Angaben beruhen auf der Analyse des vorliegenden aktuellen Datenmaterials.

¹⁵⁰ Angaben zufolge im Durchschnitt innerhalb von ca. zwei Monaten.

der Prozesszeiten, die das Kernstück dieser Untersuchung darstellt, erfolgte für alle Prozesse erstmalig im Jahr 2002. Aus diesem Grund, entschieden sich die Verantwortlichen des Controllings dazu, die Realitätsnähe der mittels einer entsprechenden Untersuchung innerhalb der Gruppe Verpackung überprüfen zu lassen. Zugleich fanden jährlich partielle Anpassungen der Arbeitsverfahren, Prozesse und Produkte statt.¹⁵¹

In den kommenden Abschnitten wird diese Untersuchung vorgestellt, ihr Ablauf erläutert, und das daraus resultierende Ergebnis analysiert und entsprechende Handlungsempfehlungen entwickelt.

2.3.1 Herangehensweise und Durchführung

Im ersten Schritt galt es, eine geeignete Niederlassung für die Untersuchung zu bestimmen. Man entschied sich für die Niederlassung Sachsen, im Speziellen für die Geschäftsstellen Leipzig und Chemnitz. Die Untersuchung gliederte sich in zwei Teile. Dies waren einerseits ein Fragebogen und andererseits die Erfassungsbögen für die

¹⁵¹ Siehe Teil B, Kapitel 1.2.1.6.

Teil B: Spezifischer Teil

2. Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider?

120

Prozesszeiten und die Prozessmengen in Hinblick auf die Erstellung der Produkte „Pachtvertrag für landwirtschaftliche Nutzflächen in Direktvergabe“ und „Pachtvertrag für landwirtschaftliche Nutzflächen nach Ausschreibung“. Im zweiten Schritt wurde der eben genannte Fragebogen entwickelt und die Erfassungsbögen aus dem von der BVVG zur Verfügung gestellten Material abgeleitet. Die Autorin war anfänglich der Auffassung, die Daten mittels Selbstaufschreibung durch ausgewählte Mitarbeiter zu erheben. Die Resonanz darauf war jedoch eher negativ und so entschied sie sich in Absprache mit ihrem Betreuer für die Interviewmethode.¹⁵² Die Vorteile eines Interviews liegen in der Einfachheit der mündlichen Antworten und „keinem Auslassen von Antworten“¹⁵³. Als Nachteile werden der Einfluss des Fragenden auf den Interviewpartner und der Zeitaufwand gesehen.¹⁵⁴ Zudem muss eine eventuelle Absprache zwischen den Mitarbeitern einkalkuliert werden.

Nun musste Kontakt mit den jeweiligen Gruppenleitern aufgenommen und das Vorhaben und der Sinn und Zweck

¹⁵² Diese Methoden werden neben anderen in der gängigen Literatur empfohlen. Vgl. Müller 1998, S. 110.

¹⁵³ Müller 1998, S. 110.

¹⁵⁴ Vgl. Müller 1998, S. 110.

Teil B: Spezifischer Teil

2. Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider?

121

der Untersuchung erläutert werden. Die Aufgabe der Gruppenleiter bestand darin, jeweils ein geeignetes Team innerhalb ihrer Verantwortungsbereiche zu bestimmen, das sich für die Befragung zur Verfügung stellte. Dabei sollte es sich um routinierte und erfahrene Mitarbeiter handeln. Die Auswahl eines geeigneten Teams erfolgte in Leipzig sehr zügig. In Chemnitz gestaltete sich dies schwieriger, da sich die Geschäftsstelle in einer Umstrukturierungsphase¹⁵⁵ befindet und viele Mitarbeiter an der beruflichen Neuorientierung teilnehmen und zeitlich sehr eingeschränkt sind.¹⁵⁶ Dennoch konnten beide Termine sowohl in Leipzig als auch in Chemnitz, mit den entsprechenden Referenten vereinbart werden.

Das Interview fand am Arbeitsplatz des jeweiligen Referenten statt und dauerte im Durchschnitt zwei Stunden. Begonnen wurde mit dem Erfassen der Prozesszeiten und Prozessmengen. Im Anschluss daran erfolgte die Beantwortung einiger Fragen.

¹⁵⁵ Siehe Teil A, Kapitel 1.3.

¹⁵⁶ Die Geschäftsstelle Leipzig befindet sich ebenfalls in dieser Umstrukturierungsphase, hier nehmen aber weitaus weniger Mitarbeiter an der „beruflichen Neuorientierung“ teil.

Teil B: Spezifischer Teil

2. Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider? **122**

Im nachfolgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der Befragung dargestellt und analysiert.

2.3.2 Befragungsergebnisse

2.3.2.1 Zeiterhebung

Gegenstand der nachfolgenden Betrachtung werden die Ergebnisse der innerhalb der Produktgruppe Verpachtung durchgeführten Untersuchung sein. Die Ermittlung der Prozesszeiten erfolgte nach dem Bottom-up-Prinzip.¹⁵⁷ Das heißt mehrere Mitarbeiter schätzen unabhängig voneinander „die Zeitdauer zur Durchführung einzelner Bearbeitungsvorgänge“¹⁵⁸. Anzumerken ist, dass in der Literatur empfohlen wird, Zeitmessungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten, das heißt mehrmals, durchzuführen, um Zeiten, die aus ungewöhnlichen Umständen resultieren zu relativieren.¹⁵⁹ Die Ergebnisse der Untersuchung, die einzelnen Prozesszeiten und –mengen, sind im Anhang D zu sehen. Abbildung 13 soll zur Veranschaulichung der erho-

¹⁵⁷ Vgl. Mayer/Kaufmann 2000, S. 300.

¹⁵⁸ Vgl. ebenda.

¹⁵⁹ Vgl. Posluschny/Treuner 2009, S. 72 ff. Die Autoren weisen im Zusammenhang damit auf die Validität der Daten hin.

Teil B: Spezifischer Teil

2. Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider?

123

benen Zeitwerte dienen. Zu sehen sind die relevanten Prozesse und die dazugehörigen Prozesszeiten in Minuten.

Insgesamt wurden für 100 Arbeitsverfahren, verteilt auf 28 Prozesse, die aktuellen Prozesszeiten ermittelt. Anzumerken ist, dass die Interviewpartner ausdrücklich darum gebeten wurden, ihre subjektive Wahrnehmung, die Zeiten und Mengen betreffend, zum Ausdruck zu bringen. Die hier im Vergleich zu den Untersuchungsergebnissen zu Grunde gelegten Standardzeiten und Prozessmengen stellen die aktuellen Berechnungsgrundlagen für das kommende Geschäftsjahr dar.

Mittels der grafischen Aufbereitung der Daten, sind signifikante Abweichungen deutlich erkennbar. Als signifikant gelten Abweichungen zwischen den Standardzeiten und den Untersuchungsergebnissen, wenn diese größer als 30 Minuten sind.¹⁶⁰

¹⁶⁰ Eigene Festlegung.

Teil B: Spezifischer Teil

2. Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider?

124

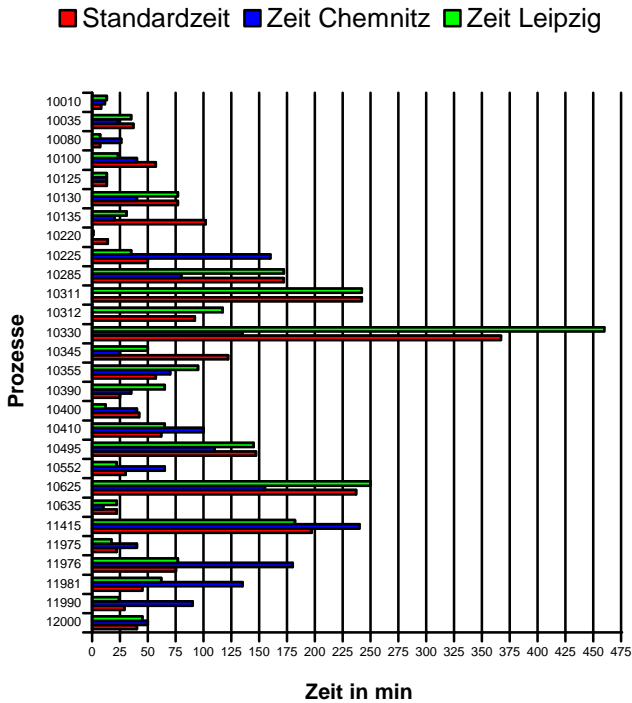


Abb. 11: Grafische Darstellung der Untersuchungsergebnisse (Zeiterhebung)
(eigene Darstellung)

Teil B: Spezifischer Teil

2. Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider?

125

Um die Repräsentativität für das Bundesland Sachsen im Ansatz¹⁶¹ zu gewährleisten, werden im Folgenden zum Vergleich mit den Standardzeiten die Durchschnittswerte der Befragungen in Chemnitz und Leipzig zu Grunde gelegt. Auch hierzu ist eine Übersicht im Anhang E zu finden. Betrachtet man diese Durchschnittswerte, so sind signifikante negative Abweichungen, das heißt die Standardzeit ist größer als die neu ermittelte Zeit, bei 10 Prozessen festzustellen. Im Zuge der Untersuchung wurden für 3 Prozesse signifikante positive Abweichungen ermittelt. Für 17 Prozesse konnten nur geringfügige Abweichungen zu den Standardzeiten festgestellt werden. Bei einem Prozess wurde Deckungsgleichheit zwischen Standardzeit und Untersuchungsergebnis ermittelt.

Im nachfolgenden Abschnitt erfolgt die Analyse der Untersuchungsergebnisse für die erfassten Zeiten.

¹⁶¹ Da die Geschäftsstelle Dresden nicht Bestandteil der Untersuchung war, kann nur ansatzweise von der Repräsentativität der gewonnenen Daten gesprochen werden.

2.3.2.2 Analyse der Zeitdaten

Für die Analyse der Ergebnisse, ist es notwendig, die zuvor aufgehobene Einzelbetrachtung der Geschäftsstellen, wieder einzuführen.

Folgendes konnte bei der Zeiterfassung festgestellt werden:

Die Prozesse 10010 bis 10130 weisen nur geringfügige Zeitabweichungen auf, die sich mit den Standardzeiten weitestgehend decken. Für den Prozess 10135 „Stellungnahme einholen/Abstimmung mit Kommune durchführen“ gestaltet sich dies anders. Hier weichen Standard und Wahrnehmung enorm voneinander ab. Die einzelnen Arbeitsverfahren dieses Prozesses, werden von den Mitarbeitern mit einer viel geringeren Durchführungsdauer bewertet als es der Standard vorgibt. In Leipzig konnte das Arbeitsverfahren „Ergebnis protokollieren“ ausgeschlossen werden, da der Referent dieses nicht durchführt. Auch das Arbeitsverfahren „Abstimmung mit Kommune durchführen bzw. Stellungnahme einholen“ wird mit mindestens 30 Minuten weniger Zeitaufwand bewertet. Diese Einschätzungen erklären die Abweichung des Durchschnitts zur

Teil B: Spezifischer Teil

2. Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider?

127

Standardzeit in Höhe von 76,5 Minuten. Interessant sind die Angaben zum Prozess 10220 „Bewertungsgrundlage LN beschaffen“, denn dieser konnte von dem Referenten in Chemnitz gänzlich ausgeschlossen werden und auch in Leipzig wurde hier für nur ein integriertes Arbeitsverfahren die Dauer von einer Minute angegeben. Da dieser Prozess mit nur 14 Minuten Ausführungszeit angegeben wird, sind keine nennenswerten Auswirkungen zu erwarten. Ebenfalls interessant sind die einzelnen Angaben zum Prozess 10225 „Bewertungsgrundlage Pachtpreisermittlung“. Hier liegen die Angaben des Referenten in Chemnitz für 2 von 3 Arbeitsverfahren deutlich über den Standardzeiten. Dagegen erfolgten in Leipzig Angaben, die sich für 2 von 3 Arbeitsverfahren unter den Standardzeiten bewegen. Der Prozess 10285 „Checkliste für PG-Berechtigung/Schutzregel erstellen“ ist insofern nennenswert, da er einen neuen Prozess im Zuge der „Neuen Privatisierungsgrundsätze 2010“ darstellt. In der Niederlassung Chemnitz liegt die ermittelte Prozesszeit 92 Minuten unter der Vorgabezeit. Für Leipzig ergab sich eine Übereinstimmung zwischen den Angaben des Referenten und den Standardzeiten. Die Prozesse 10311 „Wertermittlung nach Richtlinien Bewertung durchführen“ und 10312

Teil B: Spezifischer Teil

2. Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider?

128

„Wertermittlung nach Richtlinien Bewertung durch DL¹⁶² durchführen lassen“ werden in Leipzig mit annähernd gleichem Zeitaufwand bewertet wie die Standardzeit. In Chemnitz wurden diese Prozesse als irrelevant ausgeschlossen. Der Referent führt diese Prozesse während der Erstellung der Pachtvertragsprodukte nicht mehr durch. Auch für den Prozess 10330 „Ausschreibungsunterlagen vorbereiten“ liegen die ermittelten Zeiten für beide Geschäftsstellen bei 2 von 7 inkludierten Arbeitsverfahren deutlich unter den Standardzeiten. Damit ergibt sich eine Differenz von 69,5 Minuten zwischen Untersuchungsergebnis und Standardzeit. Die Prozesse 10345 bis 10400 und 10495 bis 11975 weisen keine Besonderheiten auf und werden daher an dieser Stelle nicht näher betrachtet. Für den Prozess 10410 „Gebote auswerten“ gibt es eine nennenswerte Besonderheit, denn 2 der insgesamt 6 Arbeitsverfahren werden nicht von den Mitarbeiter von VV ausgeführt, sondern von Mitarbeitern der Gruppe Liegenschaftswesen¹⁶³. Diese sind für die Gebotseröffnung und die Bestätigung des Gebotseingangs verantwortlich. Diese Zeiten wurden im Gespräch mit den dafür zuständigen Mitarbeitern der LW-Gruppen ermittelt. Die Angaben wie-

¹⁶² DL steht als Abkürzung für Dienstleister.

¹⁶³ Kurz LW genannt.

Teil B: Spezifischer Teil

2. Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider?

129

sen keine besonderen Abweichungen zu den Standardzeiten auf. Jedoch wiesen die Mitarbeiter darauf hin, dass ihrer Meinung nach die Arbeitsverfahren unvollständig sind. Als fehlendes Arbeitsverfahren wird die Protokollerstellung mittels dem D1 genannt. Der Prozess 11976 „erweiterte Schutzregel prüfen“ ist kein neuer Prozess, aber insofern nennenswert, da seine Bedeutung im Zuge der „Neuen Privatisierungsgrundsätze 2010“ gestiegen ist. Hier wichen die in Chemnitz ermittelten Zeiten deutlich von den Vorgaben ab und werden mit einem höheren Zeitaufwand bewertet. Für Leipzig ist dies nicht feststellbar. Hier kann von einer deutlichen Übereinstimmung zwischen Befragungsergebnis und Standardzeit gesprochen werden. Für den Prozess 11981 „PV-Abschluss vorbereiten“ konnte eine signifikante, positive Abweichung von 90 Minuten zwischen Standardzeit und dem Ergebnis der Befragung für Chemnitz ermittelt werden. Begründet ist dies durch die zeitliche Bewertung des Arbeitsverfahrens „ggf. Vertragsverhandlungen“, das mit einer Dauer von 60 Minuten angegeben wurde. Die Prozesse 11990 bis 12000 weisen ebenfalls keine Besonderheiten auf und werden an dieser Stelle nicht näher betrachtet. Für die Erstellung der Produkte „Pachtvertrag in Direktvergabe“¹⁶⁴ und „Pachtvertrag

¹⁶⁴ Im Folgenden mit Produkt 1 abgekürzt.

Teil B: Spezifischer Teil

2. Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider? **130**

nach Ausschreibung“¹⁶⁵ sind weitere 4 Prozesse, 12110 bis 12140, notwendig. Da diese aber von einer anderen Stelle verantwortet werden, waren sie nicht Gegenstand der Untersuchung.

Der nachfolgende Abschnitt beinhaltet die Auswertung der gewonnenen Daten bezüglich der anfallenden Prozessmengen für die betrachteten Pachtvertragsprodukte.

2.3.2.3 Mengenerhebung und Datenanalyse

Sinn und Zweck der Erhebung der Prozessmengen ist es, den Kapazitätsbedarf zur Erstellung der Produkte „Pachtvertrag in Direktvergabe“ und „Pachtvertrag nach Ausschreibung“ in Abhängigkeit von den erhobenen Zeitdaten ermitteln zu können. Dieser Teil der Untersuchung bereitete den Befragten die meisten Schwierigkeiten. Grund dafür ist die weitestgehende Automatisierung der Prozesse, das heißt die Prozesse werden automatisch gepflegt und für den Bearbeiter ist es schwierig, durchgeführte Aktionen zu rekonstruieren. Üblich ist eine Erhebung der Prozessmengen in Stück aus dem DV-System, oder es werden Planda-

¹⁶⁵ Im Folgenden mit Produkt 2 abgekürzt.

Teil B: Spezifischer Teil

2. Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider?

131

ten zu Grunde gelegt. Eine tabellarische Übersicht (Tabelle 4) über die in der Untersuchung ermittelten Prozessmengen im Vergleich zum aktuellen Routing der BVVG für die betrachteten Produkte ist auf der nächsten Seite zu sehen. Dargestellt werden die einzelnen Prozesse mit den dazugehörigen Planprozessmengen für das kommende Geschäftsjahr als Durchschnittswert aller Niederlassungen. Abweichungen sind auch hier aufgetreten, werden aber nicht näher erläutert, da diese nicht Gegenstand der Untersuchung waren. Interessanter sind die Angaben für die einzelnen Prozesse bezüglich ihrer Ausführung an sich. In der Tabelle sind einige Felder mit einem Kreuz versehen. Dies bedeutet, dass für diese Prozesse keine Planprozessmengen vorgesehen werden. In der Befragung allerdings wurden Angaben zu eben diesen Prozessmengen gemacht. Für Produkt 1 war das der Fall für die Prozesse 10020, 10135, 10220, 10400 und 10625. Zu beachten ist, dass die Angaben nicht zwangsläufig in beiden Geschäftstellen getätigt wurden. Für das Produkt 2 ist dies für den Prozess 11975 der Fall. Von größerem Interesse ist es, wenn keine Angaben im Gegensatz zum Plan getätigt wurden. Dieser Umstand trägt maßgeblich zur Beantwortung der eingangs dieses Kapitels gestellten Frage bei. Beide Interviewpartner schlossen den Prozess

Teil B: Spezifischer Teil

2. Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider?

132

10100 „Recherche durch DL durchführen lassen“ als irrelevant aus. Einer der Gesprächspartner gab an, dass dieser Prozess derzeit relativ kompliziert sei und stellte die Frage nach einem eventuellen Vereinfachungspotential. Der Prozess 10125 „GVO-Genehmigung beantragen“ wurde ebenfalls auf Grund seiner Irrelevanz im Zusammenhang mit der Erstellung des Produktes Pachtvertrag ausgeschlossen, weil die Durchführung dieses Prozesses bei einem Pachtvertrag nicht notwendig ist. Die Planprozessmenge liegt für diesen Prozess jedoch bei 11,8 Stück für das Produkt 2. Im Gegensatz zur Geschäftsstelle Chemnitz, wurde in Leipzig auch für den Prozess 10135 „Stellungnahme einholen/Abstimmung mit Kommune durchführen“ keine Angabe gemacht. Der Gesprächspartner gab als Begründung für die Angabe an, dass Stellungnahmen nur noch selten eingeholt werden, da sie kostenintensiv sind und nicht immer die benötigten Informationen enthalten. Das heißt nicht, dass der Prozess gar nicht mehr durchgeführt wird, oder aber die Geringfügigkeit eine Mengenschätzung nicht zulässt. Eine Begründung für die Mengenangabe für den Prozess 10220 wurde nicht gegeben. Bei den Angaben für die Prozesse 10220 „Bewertungsgrundlage LN beschaffen“, 10311 „Wertermittlung nach Richtlinien Bewertung durchführen“ und 10312

Teil B: Spezifischer Teil

2. Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider?

133

„Wertermittlung nach Richtlinien Bewertung durch DL

Produktbezeichnung		Pachtvertrag in Direktvergabe			Pachtvertrag nach Ausschreibung		
Produktnummer		81513 Routing			81512 Routing		
Prozessnummer	Prozessbezeichnung	Anzahl			Anzahl		
		Stück			Stück		
		Plan	Chemnitz	Leipzig	Plan	Chemnitz	Leipzig
10010	Flächenverfügbarkeit prüfen	10,393	10,000	7,000	19,175	8,000	7,000
10035	Pachtantrag registrieren	1,000	1,000	1,000	0,400	1,000	1,000
10080	Eigentumsrecherche durchführen (nicht Gebäude)			1,000	35,400	8,000	14,000
10100	Recherche durch DL durchführen lassen				0,300	0	0
10125	GVO-Genehmigung beantragen				11,800	0	0
10130	Abstimmung mit Pächter durchführen	0,030	3,000	3,000	0,300	1,000	2,000
10135	Stellungnahme einholen /Abstimmung mit Kommune durchführen		1,000		0,800	1,000	0
10220	Bewertungsgrundlage LN beschaffen				11,800	0	0
10225	Bewertungsgrundlage Pachtpreisermittlung	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
10285	Checkliste für PG-Berechtigung/Schutzregel erstellen	0,300	1,000	0,200			
10311	Wertermittlung nach Richtlinien Bewertung durchführen				0,500	0	0

Teil B: Spezifischer Teil

2. Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider?

134

10312	Wertermittlung nach Richtlinien Bewertung durch DL durchführen lassen				0,100	0	0
10330	Ausschreibungsunterlagen vorbereiten				1,000	1,000	1,000
10345	Teilflächen verwerten		5,000	2,000	0,100	0	2,000
10355	Ganzzeitliche Verwertung betrachten	0,700	1,000	1,000	0,800	1,000	1,000
10390	Ausschreibung durchführen				10,000	7,000	11,000
10400	Entscheidung mit Land abstimmen		2,000	3,000	0,800	2,000	1,000
10410	Gebote auswerten				5,000	7,000	10,000
10495	Verhandlungen führen	0,100	3,500	3,000	1,000	1,000	1,000
10552	Entscheidungsvorlage Pachtvertrag bestätigen	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
10625	Stellungnahme für BVVG-Z erarbeiten		1,000		0,020	0	nicht be- ziffer- bar
10635	Vorgang schließen	0,050	1,000	1,000	0,800	1,000	1,000
11415	Ortstermin zur Objektbesichtigung	0,020	1,000	2,000	0,800	1,000	2,000
11975	Pachtobjekt zusammenstellen	1,000	1,000	1,000		1,000	1,000
11976	erweiterte Schutzregel prüfen	0,050	1,000	0			
11981	PV-Abschluss vorbereiten	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
11990	Entscheidungsvorlage Pachtvertrag erstellen	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
12000	Vertrag/Vereinbarung abschließen	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

Tab. 4: Aktuelle Prozessmengen im Vergleich zu den erhobenen Prozessmengen
(In Anlehnung an die interne Darstellungsweise der Prozessmengen der BVVG.)

durchführen lassen“ waren sich beide Interviewpartner einig und schlossen auch diese ohne die Angabe von

Teil B: Spezifischer Teil

2. Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider?

135

Gründen aus. Für die beiden letzt genannten Prozesse, lassen die Planprozessmengen, die 0,5 und 0,1 Stück betragen, darauf schließen, dass diese Prozesse BVVG intern nicht allzu häufig durchgeführt werden. Eine Menge von 0 Stück wurde ebenfalls für den Prozess 10345 „Teilflächen verwerten“ in Chemnitz angegeben. Die Planmenge liegt auch hier nur bei 0,1 Stück pro Produkt 2. Eine noch geringere Planmenge, 0,02 Stück, liegt für den Prozess 10625 „Stellungnahme BVVG-Z erarbeiten“ Produkt 2 vor. Die Interviewangaben spiegeln die Planmenge wider. In Leipzig konnte auf Grund der Geringfügigkeit keine Angabe gemacht werden. In Chemnitz wurde die Prozessmenge mit 0 Stück angegeben. Zuletzt wird der Prozess 11976 „erweiterte Schutzregel prüfen“ betrachtet. Er wird selten durchgeführt. Deshalb liegt der Planwert bei 0,05 Stück pro Produkt 1. In Leipzig musste dieser Prozess vom Gesprächspartner noch nicht durchgeführt werden. Daher wird er mit 0 Stück angegeben. In Chemnitz wurde dieser Prozess der Angabe von 1 Stück nach bereits durchgeführt.

Die Zusammenführung der erhobenen Prozesszeiten und -mengen erfolgt im nächsten Abschnitt. Die Auswertung der

im Interview gestellten Fragen, dem zweiten Teil der Untersuchung, erfolgt im Rahmen der Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse.

2.3.2.4 Zusammenführung der Prozesszeiten und -mengen

Das aktuelle Routing für die Produkte 1 und 2 ist im Anhang F zu finden. Der derzeitige Kapazitätsbedarf für Produkt 1 liegt bei 453,4 Minuten und für Produkt 2 bei 2.525,9 Minuten. Dabei errechnet sich der Kapazitätsbedarf für die Erstellung eines Produktes mittels Addition der einzelnen Kapazitätsbedarfe der benötigten Prozessmengen. Setzt man nun die Untersuchungsergebnisse ein, erhält man 1.968,9 Minuten für Produkt 1 und 2.843,1 Minuten für Produkt 2. Diesen Berechnungen liegen die Durchschnittswerte der Ergebnisse von Chemnitz und Leipzig zu Grunde, das heißt Durchschnittsmengen und -zeiten. Auch hierzu ist im Anhang G die entsprechende Berechnung zu finden. Zu erkennen ist die enorme Abweichung der Kapazitätsbedarfe für Produkt 1. Dies liegt vor allen Dingen daran, dass im Interview Prozessmengen angegeben wurden, die im aktuellen Routing der BVVG

Teil B: Spezifischer Teil

2. Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider?

137

nicht vorgesehen sind. Damit steigt auch die Gesamtsumme der Prozessdurchführungen von 18,644 Stückeinheiten¹⁶⁶ auf 33,850 Stück für Produkt 1. Im Gegensatz dazu sinkt die Gesamtsumme der Prozessdurchführungen für Produkt 2 von 105,895 Stückeinheiten auf 53,000 Stückeinheiten. Grund dafür ist, dass für diverse Prozesse keine Mengenangaben trotz Planmengen (siehe Tabelle 4), erfolgten. Der dennoch höhere Kapazitätsbedarf ist eine Auswirkung der Zeitangaben für zeitintensive Prozesse.

Legt man dem aktuellen Routing der BVVG die ermittelten Durchschnittszeiten zu Grunde ergibt sich die Frage nach dem Kapazitätsbedarf der Produkte 1 und 2. Auf der Basis des Zahlenmaterials erhält man als Ergebnis für Produkt 1 einen Kapazitätsbedarf von 650,3 Minuten. Dies entspricht einer Abweichung von 196,9 Minuten zum Plankapazitätsbedarf von 453,4 Minuten für 2011. Für Produkt 2 liegt der so ermittelte Kapazitätsbedarf bei 3061,3 Minuten. Hier liegt die Abweichung bei 535,4 Minuten zum Plan von 2.525,9 Minuten für 2011. Grund dafür sind die für die einzelnen Prozesse auftretenden positiven Abweichungen von bis zu 250 Minuten, zu sehen z. B. bei dem Prozess 10390 „Ausschreibung durchführen“. Folglich sind für die

¹⁶⁶ In den Tabellen der Anhänge F-H mit STE abgekürzt.

Teil B: Spezifischer Teil

2. Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider? **138**

ermittelten Kapazitätsbedarfe die zu geringen negativen Abweichungen im Verhältnis zu den positiven Abweichungen verantwortlich. Auch hierzu ist eine entsprechende Übersicht der Daten und die Berechnung der jeweiligen Kapazitätsbedarfe im Anhang H zu sehen.

Der nun folgende Abschnitt beinhaltet die Zusammenfassung der Untersuchung, sowie die Auswertung der im 2. Teil des Interviews gestellten Fragen.

2.3.3 Zusammenfassung

Um die Ergebnisse abschließend zusammenfassen zu können, werden die Antworten des Fragebogens hinzugezogen. Er beinhaltet 5 Fragen, die im Anschluss an die Zeit- und Mengenerhebung gestellt wurden. Die ausgefüllten Fragebögen¹⁶⁷ sind auf den nachfolgenden Seiten zu sehen.

¹⁶⁷ Eigene Darstellungen auf Basis der selbstständigen Entwicklung des Fragebogens.

Teil B: Spezifischer Teil

2. Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider?

139

Fragebogen Chemnitz:

Datum:	26.10.2010
Geschäftsstelle:	Chemnitz
Anzahl Teammitglieder:	2
Referent	1
Sachbearbeiter	1

1. **Gibt es Arbeitsverfahren, insbesondere mit Fokus auf die neuen Privatisierungsgrundsätze, die Ihrer Meinung nicht aufgeführt werden?**

Nein.

2. **Gibt es Arbeitsverfahren, insbesondere mit Fokus auf die neuen Privatisierungsgrundsätze, die für den Abschluss von Pachtverträgen irrelevant geworden sind?**

Prozess 10125	GVO-Genehmigung beantragen
Prozess 10220	Bewertungsgrundlage LN beschaffen
Prozess 10311	Wertermittlung nach Richtlinien Bewertung durchführen
Prozess 10312	Wertermittlung nach Richtlinien Bewertung durch DL durchführen lassen

Teil B: Spezifischer Teil

2. Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider? **140**

3.	Bitte bewerten Sie die Prozesskostenrechnung der BVVG in Bezug auf ihren Einfluss auf die Arbeitsabläufe. (1 = sehr gut - 6 = unzureichend)
<p>Note 1 - 2</p> <p>Anfänglich war die Prozesskostenrechnung ein ständiges Thema. Das hat sich sehr durch die Prozessautomatisierung geändert.</p>	
4.	Welche Gründe sind ausschlaggebend für diese Bewertung? Wo sehen Sie die Mängel der Prozesskostenrechnung? (Handhabung, Prozesspflege...)
<p>Keine Belastung der Mitarbeiter durch die weitestgehende Automatisierung der Prozesse.</p>	
5.	Gibt es regionale Besonderheiten (Sachsen), die Ihrer Meinung nach beachtet werden sollten?
<p>Flächen sind sehr klein und "zerstückelt".</p>	

Fragebogen Leipzig:

Datum:	13.10.2010
Geschäftsstelle:	Leipzig
Anzahl Teammitglieder:	3
Referent	1

Teil B: Spezifischer Teil

2. Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider?

141

Sachbearbeiter	2								
<p>1. Gibt es Arbeitsverfahren, insbesondere mit Fokus auf die neuen Privatisierungsgrundsätze, die Ihrer Meinung nicht aufgeführt werden?</p> <p>Wenn ein Pächter mehrere Pachtverträge mit der BVVG hat, muss die Gesamtbetriebsfläche im Rahmen der Direkterwerbsmöglichkeit geprüft werden -> Berechtigungsprüfung. Dies erfolgt in der Regel per Computer (BI-Abfrage), sind aber Abweichungen zu erkennen, erfolgt eine manuelle Überprüfung (Aktendurchsicht). Der Referent, sieht die Berechtigungsprüfung (Anspruchsberechtigung) als fehlendes Arbeitsverfahren beim Prozess 10285 „Checkliste für PG-Berechtigung/Schutzregel erstellen“.</p> <p>Da der Prozess 10410 „Gebote auswerten“ zum Teil von LW durchgeführt wird, wurden auch die Mitarbeiter dort befragt. Sie gaben an, dass zum Arbeitsverfahren "Gebot eröffnen, einschließlich BI pflegen" ein Punkt fehlt, denn es wird zudem ein Protokoll über die erhaltenen Gebote per D1 erstellt.</p>									
<p>2. Gibt es Arbeitsverfahren, insbesondere mit Fokus auf die neuen Privatisierungsgrundsätze, die für den Abschluss von Pachtverträgen <u>irrelevant</u> geworden sind?</p> <table><tr><td>Prozess 10135</td><td>Ergebnis protokollieren (Arbeitsverfahren)</td></tr><tr><td>Prozess 10220</td><td>Bewertungsgrundlage LN beschaffen</td></tr><tr><td>Prozess 10311</td><td>Wertermittlung nach Richtlinien Bewertung durchführen</td></tr><tr><td>Prozess 10312</td><td>Wertermittlung nach Richtlinien Bewertung durch DL durchführen lassen</td></tr></table>		Prozess 10135	Ergebnis protokollieren (Arbeitsverfahren)	Prozess 10220	Bewertungsgrundlage LN beschaffen	Prozess 10311	Wertermittlung nach Richtlinien Bewertung durchführen	Prozess 10312	Wertermittlung nach Richtlinien Bewertung durch DL durchführen lassen
Prozess 10135	Ergebnis protokollieren (Arbeitsverfahren)								
Prozess 10220	Bewertungsgrundlage LN beschaffen								
Prozess 10311	Wertermittlung nach Richtlinien Bewertung durchführen								
Prozess 10312	Wertermittlung nach Richtlinien Bewertung durch DL durchführen lassen								
<p>3. Bitte bewerten Sie die Prozesskostenrechnung der BVVG in Bezug auf ihren Einfluss auf die Arbeitsabläufe. (1 = sehr gut - 6 = unzureichend)</p>									

Teil B: Spezifischer Teil

2. Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider?

142

Note 2

Die befragte Referentin findet die fortschreitende Automatisierung der Prozesse gut, denn nur noch sehr wenige Prozesse müssen manuell gepflegt werden. Zudem gibt sie an, keine Einflüsse auf die Arbeitsabläufe zu bemerken. Einige Prozesse müssen noch gepflegt werden und die Disziplin zur Pflege dieser Prozesse sei über die Jahre der Durchführung hinweg so verinnerlicht worden, dass es als gegeben angesehen wird. "ES IST SO!"

4. Welche Gründe sind ausschlaggebend für diese Bewertung? Wo sehen Sie die Mängel der Prozesskostenrechnung? (Handhabung, Prozesspflege...)

Da der Prozesskostenrechnung keine negative Bewertung gegeben wurde, wurde an dieser Stelle nochmals als Grund nur die noch fehlende Automatisierung der restlichen Prozesse genannt.

5. Gibt es regionale Besonderheiten (Sachsen), die Ihrer Meinung nach beachtet werden sollten?

Die Referentin würde sich wünschen, dass auf die folgenden regionalen Besonderheiten (für Sachsen) geachtet werden würde:
Viele kleine Flurstücke mit kleinen Flächen, die aber mehr Bearbeitungsaufwand (z. B. für die Prüfung der Flurstücke) erfordern als z. B. zwei Flurstücke mit großen Flächen, und trotzdem geringere Erlöse erzielen (Aufwand-Nutzen-Verhältnis sehr verschoben)

Im Zuge der Untersuchung konnten 3 Prozesse (10220, 10311 und 10312) als irrelevant von beiden Interviewpartnern ausgeschlossen werden. Speziell für die Erstellung der Produkte 1 und 2 war dies bei einem Prozess (10125) der Fall. Zudem wurde von den Mitarbeitern der Gruppe LW (Geschäftstelle Leipzig) angemerkt, dass ihrer Mei-

Teil B: Spezifischer Teil

2. Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider?

143

nung nach die Arbeitsverfahren für den Prozess 10410 „Gebote auswerten“ überarbeitet bzw. mit dem Arbeitsverfahren „Protokollerstellung D1“ erweitert werden sollten. Die Frage nach fehlenden Prozessen bzw. Arbeitsverfahren wurde in Chemnitz mit „Nein“ beantwortet. In Leipzig schlug man vor, innerhalb des Prozesses 10285 „Checkliste für PG-Berechtigung/Schutzregel erstellen“ das Arbeitsverfahren „Berechtigungsprüfung“ aufzunehmen.

Auffällig ist, dass die neuen Privatisierungsgrundsätze bis auf den zuletzt angeführten Punkt keine weiteren erkennbaren Auswirkungen auf die derzeitigen Arbeitsabläufe haben. Ein Grund dafür ist, dass es sich bei dem zu Grunde liegenden Datenmaterial (Prozessliste und Routing) um jenes für das kommende Geschäftsjahr handelt und die Prozesse bereits im Rahmen der Planung angepasst wurden. Auch im Falle einer Direkterwerbsmöglichkeit für gepachtete Flächen im Sinne der „Neuen Privatisierungsgrundsätze 2010“, das heißt der bisher bestehende Pachtvertrag zwischen Pächter und BVVG entspricht einem der im Teil B, Kapitel 2.1 genannten Pachtverträge, treten, laut Auskunft des Referenten in Leipzig, keine veränderten Arbeitsabläufe auf. Ein solcher Pachtvertrag erfordert

Teil B: Spezifischer Teil

2. Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider? **144**

dieselben Prozesse wie ein herkömmlicher Pachtvertrag. Er wird wie ein neuer Pachtantrag behandelt.

Während des Gespräches in Leipzig, wurde eine Anmerkung bezüglich der Rotation innerhalb der VV-Gruppen, im Zusammenhang mit den Prozesszeiten, getätigt. Rotation bedeutet, dass den einzelnen Teams aller 2 Jahre neue Landkreise zugeteilt werden.¹⁶⁸ Das heißt, dass sich die Mitarbeiter immer wieder „neu“ einarbeiten müssen und die angegebenen Prozesszeiten auch aus diesem Grund von den Standardzeiten abweichen.¹⁶⁹ Wie eingangs genannt, handelt es sich bei allen Angaben des Interviews um die subjektiven Einschätzungen von Zeiten und Mengen der einzelnen Gesprächspartner. So sollen die Ergebnisse als Orientierung für die Gestaltung der Prozesse gesehen und nicht als Vorgaben verstanden werden.

¹⁶⁸ Es handelt sich um eine Maßnahme zur Vermeidung von Korruption.

¹⁶⁹ Dies ist ein Punkt der im Rahmen des Interviews in der Geschäftsstelle Leipzig genannt wurde. Es wurde zudem angemerkt, dass dieses Einarbeiten bei neuen Landkreisen, auch für routinierte Mitarbeiter eine Belastung, insbesondere aus der zeitlichen Perspektive gesehen, bedeutet. Da die Arbeitsweisen nicht nur innerhalb der Niederlassungen und Geschäftstellen, sondern auch innerhalb der einzelnen Gruppen voneinander abweichen und sich dieses Problem vor allen Dingen in den, von den vorherigen Bearbeiter, übernommenen Akten widerspiegelt.

Teil B: Spezifischer Teil

2. Spiegeln die Prozesse die tatsächlichen Arbeitsabläufe – unter Berücksichtigung der neuen Privatisierungsgrundsätze – wider?

145

Da die Prozesskostenrechnung oft fälschlich als Kontrolle der Arbeit der Angestellten aufgefasst und aus diesem Grund in der Regel von ihnen abgelehnt wird, musste befürchtet werden, dass die Untersuchung nicht den gewünschten Verlauf nimmt. Als Gesprächspartner wurden jedoch erfahrene und in ihrer Arbeitsweise routinierte Mitarbeiter ausgewählt, so dass keine Frage unbeantwortet blieb und von einem positiven Ausgang der Untersuchung gesprochen werden kann. Für diesen positiven Ausgang ist auch die Meinung der Mitarbeiter zur Umsetzung der Prozesskostenrechnung innerhalb der BVVG, im Speziellen als Instrument innerhalb der VV-Gruppen, verantwortlich. Die Mitarbeiter profitieren enorm von der weitestgehenden Automatisierung der Prozesse, denn sie müssen diese nicht mehr manuell pflegen und sind somit dem Druck, den sie zu Beginn der Einführung der Prozesskostenrechnung verspürten, nicht mehr ausgesetzt. Dies spiegelt die Beantwortung der 3. und 4. Frage des Interviews wider.

Das folgende Kapitel bildet den Abschluss dieser Arbeit. Es wird ein Resümee gezogen und Handlungsempfehlungen werden für die BVVG aufgezeigt.

3. Ergebnisse und Ausblick

Über die Prozesskostenrechnung wurde in der Literatur oft diskutiert. Dies geschah nicht grundlos. Sie ist ein komplexes Konstrukt und ihre Implementierung ist mit finanziellem und zeitlichem Aufwand verbunden und erfordert das Verständnis der Mitarbeiter.

Die BVVG konnte bereits mittels der ersten vorgelegten Arbeit „Gestaltungsmöglichkeit für die Implementierung der Prozesskostenrechnung in der BVVG Bodenverwertungs- und -verwaltungs GmbH am Modell der Niederlassung Brandenburg/Berlin“ im Jahr 1999 einen Nutzen aus dem Einsatz des Systems ziehen (Transparenz im Gemeinkostenblock). Die mit der Einführung im Jahr 2002 erhobenen Daten wurden seitdem nicht wieder in ganzer Breite überprüft. Die Ergebnisse der Untersuchung spiegeln das wider.

Der Grund für die Überprüfung der Prozesse mittels der durchgeführten Untersuchung innerhalb der Gruppe Verpackung sind die am 01.01.2010 in kraft getretenen „Neuen Privatisierungsgrundsätze 2010“. Die im Teil B, Kapitel 2 gestellte Frage, ob die Prozesse die derzeitigen Arbeits-

abläufe widerspiegeln, kann, zu diesem Zeitpunkt mit „Ja“ beantwortet werden. Die Arbeitsabläufe werden bisher nicht von ihnen tangiert. Jedoch konnten andere, nicht im Zusammenhang mit den Grundsätzen stehende Prozesse, als irrelevant für den Abschluss der Produkte „Pachtvertrag in Direktvergabe,“ und „Pachtvertrag nach Ausschreibung“ ermittelt werden. Eine verbindliche Verallgemeinerung zur Prozessstruktur kann jedoch nur ansatzweise für die Niederlassung Sachsen geboten werden. Es wird daher empfohlen, eine weitere Untersuchung innerhalb der Gruppe Verpachtung vor der nächsten Planungsphase für das Geschäftsjahr 2012 in erweitertem Umfang durchzuführen. Die Mengenerhebung, die in der Untersuchung nur als Zusatz vorgesehen war, trug maßgeblich zum Aufdecken der als irrelevant genannten Prozesse bei und sollte, neben der Ermittlung der Prozesszeiten, ebenfalls Bestandteil der Untersuchung, als Basis für Prozessanpassungsmaßnahmen, sein.

Die unterschiedliche Arbeitsweise der einzelnen Mitarbeiter spiegelt sich in stark voneinander abweichenden Prozesszeiten wider. Oftmals hat dies historische Ursachen (z.B. Arbeitsherangehensweise). Dies stellt ein Problem dar. Die BVVG begegnet diesem mittels eigens entwickel-

ter Organisationshandbücher. Den Mitarbeitern ist es auf Grund des Umfanges dieser Unterlagen und dem hohen Arbeitspensum nicht möglich, jeden Punkt zu berücksichtigen und die Arbeitsverfahren den Vorgaben gemäß umzusetzen und somit eine Einheitlichkeit zu erlangen.

Erschwerend sind regionale Besonderheiten, die nicht explizit in der Prozesskostenrechnung der BVVG berücksichtigt werden. Durch die Berechnung des Kapazitätsbedarfes eines Produktes, auf Basis von Durchschnittszeiten und -mengen aller Niederlassungen wird versucht, diesem Problem gerecht zu werden. Anpassungen bzw. Änderungen sind praktisch ohnehin nicht durchführbar. Das interne Benchmarking wäre mit Einzellösungen für die betreffenden Niederlassungen (z.B. Sachsen) auf diese Art hinfällig.

Die im Verlauf der Auswertung der Untersuchung ermittelten Kapazitätsbedarfe, erlauben keine Rückschlüsse auf die Personalausstattung der BVVG, da lediglich ein Segment des gesamten Leistungsspektrums der BVVG untersucht wurde. Sie sind aber wesentlicher Bestandteil des internen Kennzahlensystems. Zudem ist es auf Basis des Kapazitätsbedarfes, wie bereits an anderer Stelle erläutert, möglich weitere Kennzahlen (z. B. Kapazitätsauslastung)

zu ermitteln. Ein steigender Kapazitätsbedarf bewirkt bei gleich bleibender Kapazität eine steigende Kapazitätsauslastung. Diese Ergebnisse erlauben, auf das gesamte Leistungsspektrum der BVVG bezogen, eine exaktere Personalplanung.

Zu beachten ist, dass die Untersuchung nur die von der BVVG vorgesehenen Prozesse zur Erstellung der Pachtvertragsprodukte in Direktvergabe und nach Ausschreibung beinhaltete. Die Mitarbeiter der VV-Gruppen sind jedoch nicht nur mit dem Verkauf und der Verpachtung der Flächen betraut, sondern auch mit produktunwirksamen Tätigkeiten, die ca. 50% pro Arbeitstag beanspruchen. Das bereits 1999 genannte Problem, dass hochqualifizierte Mitarbeiter (Referenten) Kopier- oder Recherchetätigkeiten ausführen, konnte nicht gelöst werden. Allerdings werden sie bei diesen Tätigkeiten von den ihnen zugeteilten Sachbearbeitern unterstützt, so dass die Häufigkeiten der Durchführungen dieser täglich anfallenden Arbeiten reduziert wird.

Die Prozesskostenrechnung der BVVG kann als ein geeignetes Instrument für das betriebliche Planungs- und Informationssystem gesehen werden. Die BVVG hat sich

bei der Umsetzung im Unternehmen nicht in allen Punkten an die theoretischen Grundlagen dieses Systems gehalten, sondern eine individuelle Lösung entwickelt. Grund dafür ist der spezielle Auftrag, der die BVVG dazu Zwang praktisch von der Theorie abzuweichen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die prozessorientierte Kostenträgerrechnung der BVVG die Planung von Kapazitäten, die Analyse von Abweichungen, die Durchführung von Wirtschaftlichkeitskontrollen und die Ermittlung von Tarifen, die zum Produktpreis führen ermöglicht. Zudem konnte das interne Benchmarking ausgebaut und damit die Vergleichbarkeit der einzelnen Niederlassungen verbessert werden. Jedoch wird eine regelmäßige Überprüfung der Prozesse als Ergebnis dieser Arbeit, empfohlen.

Anhang A – H

Anhang A

Grundlegende Hierarchie der BVVG-Produkte:

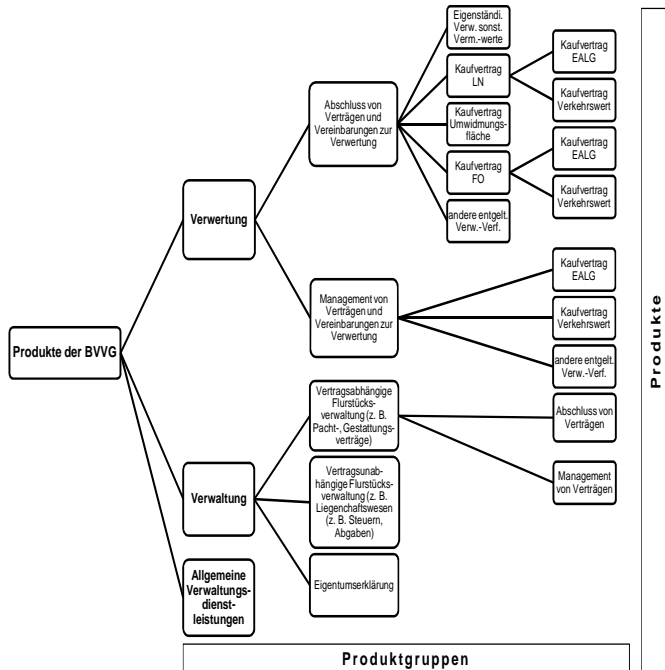


Abb. 12: Grundlegende Produkthierarchie für den Buchungskreis 80
(in Anlehnung an Bretschneider/Strauß/Schlutt: Betriebswirtschaftliches Fachkonzept für die zukünftige prozessorientierte Kostenträgerrechnung der BVVG Bodenverwertungs- und –verwaltungsgesellschaft mbH. o. O. 2002, S. 16)

Anhang B

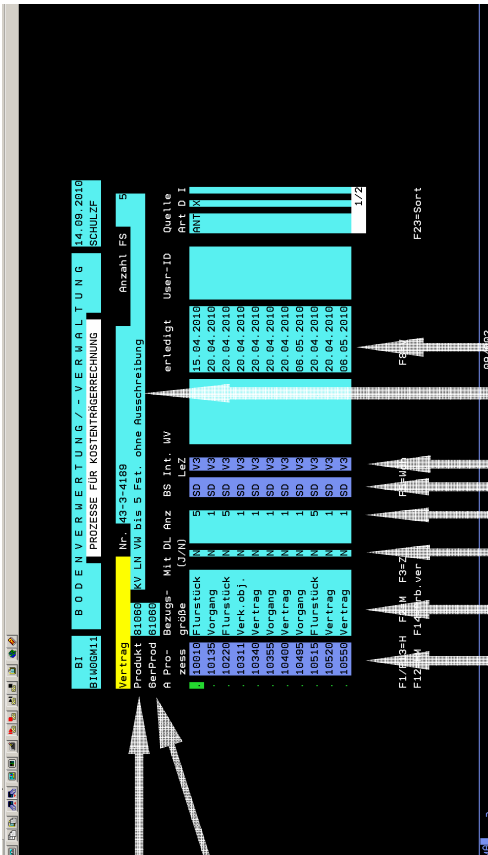
Auszug aus dem Kontenplan der BVVG:

Konto	Kontenbezeichnung	Konteninhalt BK 0080	Hinweise FI	Afa-Kto
Aktiva				
85000	Betriebs- und Geschäftsausstattung (BGA)	BGA - nicht selbständig nutzbar – ohne Wertgrenze - selbständig nutzbar bis 2009: ab 1.000,01 EUR (netto) ab 2010: ab 410,01 EUR (netto) z. B. Telefonanlagen, Handys/Mobiltelefone, Anrufbeantworter, Faxgeräte, Schreibmaschinen, Kühlschränke u. a. (soweit sie 410,00 EUR (netto) übersteigen)	- Anlagenklasse 2500	65400300
Konto	Kontenbezeichnung	Konteninhalt BK 0080	Hinweise FI	
Passiva				
380000	Rückst. Gewerbesteuer	Gewerbesteuerabschlussszahlung für das abgelaufene Geschäftsjahr, wenn die tatsächlich zu zahlende Gewerbesteuer höher ist als die Vorauszahlungen	die Ermittlung erfolgt durch Steuerberater zum Jahresabschluss	

Konto	betriebl. neutral	Konten- bezeich- nung	Altkonten	Kontenin- halt BK 0080	Hinweise	USt für Bu- chung	USt lt. SAP - Kon- to
Gewinn- und Verlustrechnung							
65400400	b	Bil.AfA auf Büroaus- stattung	652300	planmäßige Abschrei- bung auf Büroaus- stattungen	nur auto- matisch bebuchbar	ohne	ohne

Anhang C

BI-Bildschirmabgriff:



Datum der
Prozessfertigstellung
Produktklassifikation

interne Leistungszuordnung
Niederlassung
Anzahl Prozesse
Dienstleisterauftrag

Bezugsgröße

Prozessnummer

Produkt- nummer BK 80	Produkt- nummer BK 60
-----------------------------	-----------------------------

Anhang D

Prozesszeiterhebung:

Prozessnummer	Prozess/Arbeitsverfahren	Standardzeit (min) Chemnitz	Standardzeit (min) Leipzig	Standardzeit (min)
10010	Flächenverfügbarkeit prüfen	11,5	13	8
	beantragte oder verfügbare Flurstücke im BI / FI ermitteln	1	1	1
	Lage der Flurstücke ermitteln	5	5	2
	prüfen ob konkurrierende Vorgänge vorliegen	1	1	1
	konkurrierende Vorgänge bewerten und Entscheidung zum weiteren Verfahren treffen (incl. bergbauliche Berechtigung)	2	1	3
	Dokumentation	2,5	5	1
10035	Pachtantrag registrieren	23	35	37
	Daten im BI erfassen und Akte anlegen	10	20	15
	Antragsteller über Registrierung, Ergebnis Verfügbarkeitsprüfung informieren, ggf. Unterlagen nachfordern oder Absage übersenden	10	10	20
	Dokumentation	3	5	2
10080	Eigentumsrecherche durchführen (nicht Gebäude)	26	7	7
	Unterlagen zur Eigentumsrecherche beschaffen (GB-Ämter, ARoV, LARoV, BARoV)	20	5	2
	Unterlagen inhaltlich bewerten	1	1	4
	Dokumentation	5	1	1
10100	Recherche durch DL durchführen lassen	40	23	57

	Auftrag vorbereiten und erteilen	10	10	30
	Auftragserledigung prüfen und bestätigen, ggf. Nacharbeit veranlassen	15	10	10
	Unterlagen inhaltlich bewerten	10	1	15
	Dokumentation	5	2	2
10125	GVO-Genehmigung beantragen	13	13	13
	Unterlagen prüfen	1	10	10
	GVO-Genehmigung veranlassen	10	2	2
	Dokumentation	2	1	1
10130	Abstimmung mit Pächter durchführen	40	77	77
	Abstimmung mit Pächter und anderen Nutzungsberechtigten durchführen	20	45	45
	Ergebnis protokollieren	10	30	30
	Dokumentation	10	2	2
10135	Stellungnahme einholen /Abstimmung mit Kommune durchführen	20	31	102
	Abstimmung mit Kommune durchführen bzw. Stellungnahme einholen	10	30	60
	Ergebnis protokollieren	5	0	40
	Dokumentation	5	1	2
10220	Bewertungsgrundlage LN beschaffen	0	1	14
	Information vom Gutachterausschuss einholen	0	0	3
	Vergleichswerte (einschl. planungsrechtl. Situation) ermitteln	0	0	8
	Entscheidung zum Bewertungsverfahren treffen	0	1	2
	Dokumentation	0	0	1
10225	Bewertungsgrundlage Pacht-preisermittlung	160	35	50

	PPS-Recherche, einschließlich VPS und GIS	90	15	25
	Orientierungswerte bestimmen Mindestpachtpreis festlegen	10	15	20
	Dokumentation	60	5	5
10285	Checkliste für PG-Berechtigung/Schutzregel erstellen	80	172	172
	relevante Sachverhalte ermitteln	20	50	50
	Checkliste erarbeiten	40	120	120
	Dokumentation	20	2	2
10311	Wertermittlung nach Richtlinien Bewertung durchführen	0	242	242
	Wertermittlung durchführen	0	240	240
	Dokumentation	0	2	2
10312	Wertermittlung nach Richtlinien Bewertung durch DL durchführen lassen	0	117	92
	Auftrag erteilen	0	10	15
	Pausibilität prüfen, ggf. Nacharbeit veranlassen	0	105	75
	Dokumentation	0	2	2
10330	Ausschreibungsunterlagen vorbereiten	135	460	367
	Objekt nach Prüfung der Sachlage zusammenstellen, einschl. BI-Dokumentation	20	45	70
	ggf. Bewertung aktualisieren	40	50	15
	Exposé, einschließlich Anlagen erstellen	5	165	240
	Web-DB vorbereiten	20	60	20
	ggf. ZAB mit der Anzeigenschaltung beauftragen	10	20	5
	Ausschreibung veröffentlichen (Anzeige)	10	105	15
	Dokumentation	30	15	2
10345	Teilflächen verwerten	25	50	122

	Sachverhalt klären	10	20	60
	Lageskizze erstellen	10	20	60
	Dokumentation	5	10	2
10355	Ganzheitliche Verwertung betrachten	70	95	57
	Objektzusammensetzung auf Ganzheitlichkeit prüfen, einschl. GIS	20	50	15
	Möglichkeit einer Eigenjadgfähigkeit prüfen	20	30	20
	Ergebnis protokollieren	15	10	20
	Dokumentation	15	5	2
10390	Ausschreibung durchführen	35	65	25
	mit Interessenten korrespondieren	15	40	15
	Angebotsunterlagen vervielfältigen und versenden	15	20	8
	Dokumentation	5	5	2
10400	Entscheidung mit Land abstimmen	40	12	42
	Entscheidung an zuständige Landesbehörde übersenden	15	2	15
	Stellungnahme werten und Entscheidung treffen, ggf. Land informieren	15	5	25
	Dokumentation	10	5	2
10410	Gebote auswerten	100	65	62
	Gebot eröffnen, einschl. BI pflegen	5	5	17
	Gebotseingang bestätigen	5	10	8
	Gebote auswerten und Gebotsspiegel/Preisvermerk erstellen	30	5	10
	Entscheidungsvorschlag erarbeiten und weiteres Vorgehen festlegen	10	20	10
	ggf. Bieter über Festlegung zum weiteren Vorgehen informieren	30	15	15
	Dokumentation	20	10	2

10495	Verhandlungen führen	110	145	147
	Verhandlung vorbereiten	20	20	25
	Verhandlung führen und protokollieren	60	90	90
	Entscheidungsvorschlag erstellen	10	30	30
	Dokumentation	20	5	2
10552	Entscheidungsvorlage Pachtvertrag bestätigen	65	22	30
	EV durch GL prüfen und bestätigen	30	10	20
	ggf. EV durch NLL prüfen und bestätigen	30	10	8
	Dokumentation	5	2	2
10625	Stellungnahme für BVVG-Z erarbeiten	155	250	237
	Sachverhalt recherchieren	5	90	25
	Stellungnahme erarbeiten und an BVVG-Z übergeben	90	150	210
	Dokumentation	60	10	2
10635	Vorgang schließen	10	22	22
	Archivierung vorbereiten	5	20	20
	Akte an Archiv übergeben und Bf pflegen	5	2	2
11415	Ortstermin zur Objektbesichtigung	240	182	197
	Ortstermin vorbereiten	60	30	30
	Objekt besichtigen	120	90	120
	Sachverhalt darstellen und bewerten	30	60	45
	Dokumentation	30	2	2
11975	Pachtobjekt zusammenstellen	40	17	22
	Objekt zusammenstellen und im Bf markieren	30	15	20
	Dokumentation	10	2	2
11976	erweiterte Schutzregel prüfen	180	77	75
	Unterlagen anfordern und werten	30	20	20

	Checkliste ausfüllen und bestätigen lassen	60	40	40
	ggf. Unterlagen für VV-Z (BMF) zusammenstellen	60	15	10
	Dokumentation	30	2	5
11981	PV-Abschluss vorbereiten	135	62	45
	Vertragsentwurf erstellen	20	15	15
	Pachtangebot übermitteln	15	15	15
	ggf. Vertragsverhandlungen	60	20	10
	Bonitätsprüfung	10	10	3
	Dokumentation	30	2	2
11990	Entscheidungsvorlage Pachtvertrag erstellen	90	24	29
	Flurstücke abschließend prüfen	40	10	15
	ggf. Insiderprüfung veranlassen	10	2	2
	EV nebst Anlagen erstellen	20	10	10
	Dokumentation	20	2	2
12000	Vertrag/Vereinbarung abschließen	50	45	40
	Unterschriften zum Vertrag einholen	20	20	15
	Vertrag an Vertragspartner senden	10	10	10
	Kopie des Vertrages an zuständige Behörde versenden	10	10	5
	Dokumentation	10	5	10

Tab. 5: Befragungsergebnisse

Anhang E

Tabellarische Übersicht zu Standardzeit und Untersuchungsergebnissen:

Prozessnummer	Standardzeit in min	Interviewangaben in min		Δ Standardzeit zu Angaben in min		\emptyset Leipzig + Chemnitz in min	$\Delta \emptyset$ zu Standardzeit in min
		Leipzig	Chemnitz	Leipzig	Chemnitz		
10010	8,0	13,0	11,5	5,0	3,5	12,25	4,25
10035	37,0	35,0	23,0	-2,0	-14,0	29,0	-8,0
10080	7,0	7,0	26,0	0,0	19,0	16,5	9,5
10100	57,0	23,0	40,0	-34,0	-17,0	31,5	-25,5
10125	13,0	13,0	13,0	0,0	0,0	13,0	0,0
10130	77,0	77,0	40,0	0,0	-37,0	58,5	-18,5
10135	102,0	31,0	20,0	-71,0	-82,0	25,5	-76,5
10220	14,0	1,0	0,0	-13,0	-14,0	0,5	-13,5
10225	50,0	35,0	160,0	-15,0	110,0	97,5	47,5
10285	172,0	172,0	80,0	0,0	-92,0	126,0	-46,0
10311	242,0	242,0	0,0	0,0	-242,0	121,0	-121,0
10312	92,0	117,0	0,0	25,0	-92,0	58,5	-33,5
10330	367,0	460,0	135,0	93,0	-232,0	297,5	-69,5
10345	122,0	50,0	25,0	-72,0	-97,0	37,5	-84,5

10355	57,0	95,0	70,0	38,0	13,0	82,5	25,5
10390	25,0	65,0	35,0	40,0	10,0	50,0	25,0
10400	42,0	12,0	40,0	-30,0	-2,0	26,0	-16,0
10410	62,0	65,0	100,0	3,0	38,0	82,5	20,5
10495	147,0	145,0	110,0	-2,0	-37,0	127,5	-19,5
10552	30,0	22,0	65,0	-8,0	35,0	43,5	13,5
10625	237,0	250,0	155,0	13,0	-82,0	202,5	-34,5
10635	22,0	22,0	10,0	0,0	-12,0	16,0	-6,0
11415	197,0	182,0	240,0	-15,0	43,0	211,0	14,0
11975	22,0	17,0	40,0	-5,0	18,0	28,5	6,5
11976	75,0	77,0	180,0	2,0	105,0	128,5	53,5
11981	45,0	62,0	135,0	17,0	90,0	98,5	53,5
11990	29,0	24,0	90,0	-5,0	61,0	57,0	28,0
12000	40,0	45,0	50,0	5,0	10,0	47,5	7,5

Tab. 6: Übersicht zu Standardzeit und Untersuchungsergebnissen

Anhang F

Aktuelles Routing der BVVG für die Produkte „Pachtvertrag in Direktvergabe“ und „Pachtvertrag nach Ausschreibung“ inklusive der Berechnung des jeweiligen Kapazitätsbedarfs:

Produktbezeichnung					Pachtvertrag in Direktvergabe	Pachtvertrag nach Aus- schreibung
Produktnummer					81513	81512
					Routing	Routing
Prozess- nummer	Prozessbezeichnung	Art	Bezugs- größe	Standard- zeit	Anzahl	Anzahl
				min	Stück	Stück
10010	Flächenverfügbarkeit prüfen	direkt	Flurstück	8	10,393	19,175
10035	Pachtantrag registrieren	direkt	Antrag	37	1,000	0,400
10080	Eigentumsrecherche durchführen (nicht Gebäude)	direkt	Flurstück	7		35,400
10100	Recherche durch DL durchführen lassen	direkt	Vorgang	57		0,300
10125	GVO-Genehmigung beantragen	direkt	Flurstück	13		11,800
10130	Abstimmung mit Pächter durchführen	direkt	Vorgang	77	0,030	0,300
10135	Stellungnahme einholen /Abstimmung mit Kommune durchführen	direkt	Vorgang	102		0,800
10220	Bewertungsgrundlage LN beschaffen	direkt	Flurstück	14		11,800
10225	Bewertungsgrundlage Pachtpreisermittlung	direkt	Vorgang	50	1,000	1,000
10285	Checkliste für PG-Berechtigung/Schutzregel erstellen	direkt	Vorgang	172	0,300	
10311	Wertermittlung nach Richtlinien Bewertung durchführen	direkt	Verk.obj.	242		0,500
10312	Wertermittlung nach Richtlinien Bewertung durch DL durchführen lassen	direkt	Verk.obj.	92		0,100

Pachtvertrag in Direktvergabe	Pachtvertrag nach Aus- schreibung
81513	81512
Kap.- bedarf	Kap.- bedarf
1 Stück	1 Stück
min	min
83,1	153,4
37,0	14,8
	247,8
	17,1
	153,4
2,3	23,1
	81,6
	165,2
50,0	50,0
51,6	
	121,0
	9,2

10330	Ausschreibungsunterlagen vorbereiten	direkt	Ausschreibung	367		1,000		367,0
10345	Teilflächen verwerten	direkt	Vorgang	122		0,100		12,2
10355	Ganzheitliche Verwertung betrachten	direkt	Vorgang	57	0,700	0,800	39,9	45,6
10390	Ausschreibung durchführen	direkt	Interessent	25		10,000		250,0
10400	Entscheidung mit Land abstimmen	direkt	Vertrag	42		0,800		33,6
10410	Gebote auswerten	direkt	Gebot	62		5,000		310,0
10495	Verhandlungen führen	direkt	Vorgang	147	0,100	1,000	14,7	147,0
10552	Entscheidungsvorlage Pachtvertrag bestätigen	direkt	Vertrag	30	1,000	1,000	30,0	30,0
10625	Stellungnahme für BVVG-Z erarbeiten	direkt	Vorgang	237		0,020		4,7
10635	Vorgang schließen	direkt	Vorgang	22	0,050	0,800	1,1	17,6
11415	Ortstermin zur Objektbesichtigung	direkt	Vorgang	197	0,020	0,800	3,9	157,6
11975	Pachtojekt zusammenstellen	direkt	Vertrag	22	1,000		22,0	
11976	erweiterte Schutzregel prüfen	direkt	Vertrag	75	0,050		3,8	
11981	PV-Abschluss vorbereiten	direkt	Vertrag	45	1,000	1,000	45,0	45,0
11990	Entscheidungsvorlage Pachtvertrag erstellen	direkt	Vertrag	29	1,000	1,000	29,0	29,0
12000	Vertrag/Vereinbarung abschließen	direkt	Vertrag	40	1,000	1,000	40,0	40,0

12110	Schriftgut ins Zwischenarchiv übernehmen	direkt	Vorgang	9,6		
12120	Akten an Dienstleister aus Zwischenarchiv auslagern	indirekt	Akte	1,2		
12130	Akte aus Zwischenarchiv ausleihen	indirekt	Akte	9,7		
12140	Akte aus Dienstleisterarchiv anfordern	indirekt	Akte	9,7		

	Kapazitätsbedarf in min.	min.			
	Kapazitätsbedarf in h	h			
	Summe Anzahl	STE		18,644	105,895

453,4	2.525,9
7,6	42,1

Tab. 7: Aktuelles Routing für die Produkte 81513 und 81512
(aktuelles Datenmaterial und Darstellungsweise der BVVG)

Anhang G

Berechnung der Kapazitätsbedarfe für die Produkte „Pachtvertrag in Direktvergabe“ und „Pachtvertrag nach Ausschreibung“ auf Basis der Durchschnittswerte der Untersuchungsergebnisse:

Produktbezeichnung					Pachtvertrag in Direktvergabe	Pachtvertrag nach Ausschreibung	Pachtvertrag in Direktvergabe	Pachtvertrag nach Ausschreibung
Produktnummer					81513	81512	81513	81512
					Routing	Routing	Kap.- bedarf	Kap.- bedarf
Prozess- nummer	Prozessbezeichnung	Art	Bezugs- größe	Standard- zeit	Anzahl	Anzahl	1 Stück	1 Stück
				min	Stück Ø Leipzig + Chemnitz	Stück Ø Leipzig + Chemnitz	min	min
10010	Flächenverfügbarkeit prüfen	direkt	Flurstück	12,25	8,500	7,500	104,125	91,875
10035	Pachtantrag registrieren	direkt	Antrag	29,00	1,000	1,000	29,000	29,000
10080	Eigentumsrecherche durchführen (nicht Gebäude)	direkt	Flurstück	16,50	0,500	11,000	8,250	181,500
10100	Recherche durch DL durchführen lassen	direkt	Vorgang	31,50	0,000	0,000	0,000	0,000
10125	GVO-Genehmigung beantragen	direkt	Flurstück	13,00	0,000	0,000	0,000	0,000
10130	Abstimmung mit Pächter durchführen	direkt	Vorgang	58,50	3,000	1,500	175,500	87,750
10135	Stellungnahme einholen /Abstimmung mit Kommune durchführen	direkt	Vorgang	25,50	0,500	0,500	12,750	12,750
10220	Bewertungsgrundlage LN beschaffen	direkt	Flurstück	0,50	0,000	0,000	0,000	0,000
10225	Bewertungsgrundlage Pachtpreisermittlung	direkt	Vorgang	97,50	1,000	1,000	97,500	97,500
10285	Checkliste für PG-Berechtigung/Schutzregel erstellen	direkt	Vorgang	126,00	0,600	0,000	75,600	0,000

10311	Wertermittlung nach Richtlinien Bewertung durchführen	direkt	Verk.obj.	121,00	0,000	0,000	0,000	0,000
10312	Wertermittlung nach Richtlinien Bewertung durch DL durchführen lassen	direkt	Verk.obj.	58,50	0,000	0,000	0,000	0,000
10330	Ausschreibungsunterlagen vorbereiten	direkt	Ausschreibung	297,50	0,000	1,000	0,000	297,500
10345	Teilflächen verwerten	direkt	Vorgang	37,50	3,500	1,000	131,250	37,500
10355	Ganzheitliche Verwertung betrachten	direkt	Vorgang	82,50	1,000	1,000	82,500	82,500
10390	Ausschreibung durchführen	direkt	Interessent	50,00	0,000	9,000	0,000	450,000
10400	Entscheidung mit Land abstimmen	direkt	Vertrag	26,00	2,500	1,500	65,000	39,000
10410	Gebote auswerten	direkt	Gebot	82,50	0,000	8,500	0,000	701,250
10495	Verhandlungen führen	direkt	Vorgang	127,50	3,250	1,000	414,375	127,500
10552	Entscheidungsvorlage Pachtvertrag bestätigen	direkt	Vertrag	43,50	1,000	1,000	43,500	43,500
10625	Stellungnahme für BVVG-Z erarbeiten	direkt	Vorgang	202,50	0,500	0,000	101,250	0,000
10635	Vorgang schließen	direkt	Vorgang	16,00	1,000	1,000	16,000	16,000
11415	Ortstermin zur Objektbesichtigung	direkt	Vorgang	211,00	1,500	1,500	316,500	316,500
11975	Pachtojekt zusammenstellen	direkt	Vertrag	28,50	1,000	1,000	28,500	28,500
11976	erweiterte Schutzregel prüfen	direkt	Vertrag	128,50	0,500	0,000	64,250	0,000
11981	PV-Abschluss vorbereiten	direkt	Vertrag	98,50	1,000	1,000	98,500	98,500
11990	Entscheidungsvorlage Pachtvertrag erstellen	direkt	Vertrag	57,00	1,000	1,000	57,000	57,000
12000	Vertrag/Vereinbarung abschließen	direkt	Vertrag	47,50	1,000	1,000	47,500	47,500

12110	Schriftgut ins Zwischenarchiv übernehmen	direkt	Vorgang	9,60		
12120	Akten an Dienstleister aus Zwischenarchiv auslagern	indirekt	Akte	1,20		
12130	Akte aus Zwischenarchiv ausleihen	indirekt	Akte	9,70		
12140	Akte aus Dienstleisterarchiv anfordern	indirekt	Akte	9,70		

	Kapazitätsbedarf in min.	min.				1.968,9	2.843,1
	Kapazitätsbedarf in h	h				32,8	47,4
	Summe Anzahl	STE			33,850	53,000	

Tab. 8: Berechnung der Kapazitätsbedarfe auf Grundlage der Durchschnittswerte der Untersuchung (in Anlehnung an die interne Darstellungsweise der BVVG)

Anhang H

Berechnung der Kapazitätsbedarfe für die Produkte „Pachtvertrag in Direktvergabe“ und „Pachtvertrag nach Ausschreibung“ auf Basis der ermittelten Durchschnittszeiten und dem aktuellen Routing der BVVG:

Produktbezeichnung					Pachtvertrag in Direktvergabe	Pachtvertrag nach Ausschreibung
Produktnummer					81513	81512
					Routing	Routing
Prozessnummer	Prozessbezeichnung	Art	Bezugsgröße	Standardzeit Interviewergebnis	Anzahl	Anzahl
				min	Stück	Stück
10010	Flächenverfügbarkeit prüfen	direkt	Flurstück	12,25	10,393	19,175
10035	Pachtantrag registrieren	direkt	Antrag	29	1,000	0,400
10080	Eigentumsrecherche durchführen (nicht Gebäude)	direkt	Flurstück	16,5		35,400
10100	Recherche durch DL durchführen lassen	direkt	Vorgang	31,5		0,300
10125	GVO-Genehmigung beantragen	direkt	Flurstück	13		11,800
10130	Abstimmung mit Pächter durchführen	direkt	Vorgang	58,5	0,030	0,300
10135	Stellungnahme einholen /Abstimmung mit Kommune durchführen	direkt	Vorgang	25,5		0,800
10220	Bewertungsgrundlage LN beschaffen	direkt	Flurstück	0,5		11,800
10225	Bewertungsgrundlage Pachtpreisermittlung	direkt	Vorgang	97,5	1,000	1,000
10285	Checkliste für PG-Berechtigung/Schutzregel erstellen	direkt	Vorgang	126	0,300	
10311	Wertermittlung nach Richtlinien Bewertung durchführen	direkt	Verk.obj.	121		0,500

Pachtvertrag in Direktvergabe	Pachtvertrag nach Ausschreibung
81513	81512
Kap.-bedarf	Kap.-bedarf
1 Stück	1 Stück
min	min
127,3	234,9
29,0	11,6
	584,1
	9,5
	153,4
1,8	17,6
	20,4
	5,9
97,5	97,5
37,8	
	60,5

10312	Wertermittlung nach Richtlinien Bewertung durch DL durchführen lassen	direkt	Verk.obj.	58,5		0,100		5,9
10330	Ausschreibungsunterlagen vorbereiten	direkt	Ausschreibung	297,5		1,000		297,5
10345	Teilflächen verwerten	direkt	Vorgang	37,5		0,100		3,8
10355	Ganzheitliche Verwertung betrachten	direkt	Vorgang	82,5	0,700	0,800	57,8	66,0
10390	Ausschreibung durchführen	direkt	Interessent	50		10,000		500,0
10400	Entscheidung mit Land abstimmen	direkt	Vertrag	26		0,800		20,8
10410	Gebote auswerten	direkt	Gebot	82,5		5,000		412,5
10495	Verhandlungen führen	direkt	Vorgang	127,5	0,100	1,000	12,8	127,5
10552	Entscheidungsvorlage Pachtvertrag bestätigen	direkt	Vertrag	43,5	1,000	1,000	43,5	43,5
10625	Stellungnahme für BVVG-Z erarbeiten	direkt	Vorgang	202,5	-	0,020		4,1
10635	Vorgang schließen	direkt	Vorgang	16	0,050	0,800	0,8	12,8
11415	Orsttermin zur Objektbesichtigung	direkt	Vorgang	211	0,020	0,800	4,2	168,8
11975	Pachtobjekt zusammenstellen	direkt	Vertrag	28,5	1,000		28,5	
11976	erweiterte Schutzregel prüfen	direkt	Vertrag	128,5	0,050		6,4	
11981	PV-Abschluss vorbereiten	direkt	Vertrag	98,5	1,000	1,000	98,5	98,5
11990	Entscheidungsvorlage Pachtvertrag erstellen	direkt	Vertrag	57	1,000	1,000	57,0	57,0
12000	Vertrag/Vereinbarung abschließen	direkt	Vertrag	47,5	1,000	1,000	47,5	47,5

12110	Schriftgut ins Zwischenarchiv übernehmen	direkt	Vorgang	9,6		
12120	Akten an Dienstleister aus Zwischenarchiv auslagern	indirekt	Akte	1,2		
12130	Akte aus Zwischenarchiv ausleihen	indirekt	Akte	9,7		
12140	Akte aus Dienstleisterarchiv anfordern	indirekt	Akte	9,7		

	Kapazitätsbedarf in min.	min.					650,3	3.061,3
	Kapazitätsbedarf in h	h					10,8	51,0
	Summe Anzahl	STE				18,643	105,895	

Tab. 9: Berechnung der Kapazitätsbedarfe auf Grundlage der Durchschnittszeiten der Untersuchung in Verbindung mit dem aktuellen Routing der BVVG (aktuelle Prozessmengen und Darstellungsweise der BVVG)

Literaturverzeichnis

Bücher:

Baltzer, B./Zirkler, B.: Time-driven Activity-based Costing. Entwicklung, Methodik, Anwendungsfelder. Saarbrücken 2007

Braun, S.: Die Prozesskostenrechnung. Ein fortschrittliches Kostenrechnungssystem?. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Sternenfels 2007

Bretschneider/Strauß/Schlutt: Betriebswirtschaftliches Fachkonzept für die zukünftige prozessorientierte Kostenträgerrechnung der BVVG Bodenverwertungs- und –verwaltungsgesellschaft mbH. o. O. 2002

Coenenberg, A. G./Fischer, T. M./Günther, T.: Kostenrechnung und Kostenanalyse. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2009

Cooper R./Kaplan R. S.: Prozesskostenrechnung als Managementinstrument. Frankfurt/Main 1999

Fischbach, C./Sommer, G.: Standardkostenmodell als Alternative zur Prozesskostenrechnung. In: Controller Magazin Heft 2 (2010), S. 82-86.

Geschäftsbericht der BVVG 2008

Geschäftsbericht der BVVG 2009

- Haberstock, L.: Kostenrechnung I. Einführung mit Fragen, Aufgaben und Lösungen. 8., durchgesehene Auflage, Hamburg 1987
- Heyd, R.: Lexikon für Rechnungswesen und Controlling. Stuttgart 1993
- Hoitsch, H.J./Lingnau, V.: Kosten- und Erlösrechnung. Eine controllingorientierte Einführung. 5., überarbeitete Auflage, Berlin 2004
- Horváth, P.: Controlling. 10., vollständig überarbeitete Auflage, München 2006
- Hummel, T. R.: Controlling. Grundlagen und Instrumente. Heidelberg 1995
- Kalenberg, F.: Kostenrechnung. Grundlagen und Anwendungen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2008
- Kremin-Buch, B.: Strategisches Kostenmanagement. Grundlagen und Methoden. Mit Fallstudien. 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2001
- Liening, F./Fitznar, W.: SAP R/3 Controlling für Release 3. Grundlagen, Anwendungen, Fallbeispiele. Haar bei München 1996
- Mayer, R.; Kaufmann, L.: Prozesskostenrechnung II – Einordnung, Aufbau, Anwendungen, in: Fischer, T. M.: Kostencontrolling. Neue Methoden und Inhalte. Stuttgart 2000

- Müller, A.: Gemeinkosten-Management. Vorteile der Prozesskostenrechnung. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1992
- Münch, R./Bauerschmidt, R.: Land in Sicht. Eine Chronik der Privatisierung des ehemals volkseigenen Vermögens der land- und Forstwirtschaft in den fünf neuen Bundesländern. Berlin 2002
- Ossadnik, W.: Controlling. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2003
- Posluschny, P./Treuner, F.: Prozesskostenmanagement. Instrumente und Anwendungen. München 2009
- Preißner, A.: Praxiswissen Controlling. Grundlagen – Werkzeuge – Anwendungen. 5., erweiterte Auflage, München 2008
- Remer, D.: Einführen der Prozesskostenrechnung. Grundlagen, Methodik, Einführung und Anwendung der verursachungsgerechten Gemeinkostenzurechnung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2005
- Schmidt, A.: Kostenrechnung. Grundlagen der Vollkosten-, Deckungsbeitrags-, Plankosten- und Prozesskostenrechnung. Stuttgart 1996
- Schmidt, A.: Kostenrechnung. Grundlagen der Vollkosten-, Deckungsbeitrags- und Plankostenrechnung sowie des Kostenmanagements. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2001

Schweitzer, M./Küpper, H.-U.: Systeme der Kosten- und Erlösrechnung. 9., überarbeitete erweiterte Auflage, München 2008

Stelling, J. N.: Intensivkurs zur Kosten- und Erfolgsrechnung. Internes Rechnungswesen und Controlling. 2. Auflage, Essen 1999

Stelling, J. N.: Kostenmanagement und Controlling. 3., unveränderte Auflage, München 2009

Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2006

Vollmuth, H. J.: Controlling-Instrumente von A-Z. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Planegg/München 1998

Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 22., neubearbeitete Auflage, München 2005

Internet:

BVVG Bodenverwertungs- und –verwaltungs GmbH:
Grundsätze für die weitere Privatisierung der landwirtschaftlichen Flächen der BVVG – Privatisierungsgrundsätze –, 04.03.2010,
<http://www.bvvg.de/INTERNET/internet.nsf/HTMLST/GRUNDSAETZE>,
Stand: 02.09.2010

BVVG Bodenverwertungs- und –verwaltungs GmbH: Presse: BVVG schließt begünstigten Verkauf an Pächter landwirtschaftlicher Flächen erfolgreich ab, Pressemitteilung vom 08.01.2010,
[http://www.bvvg.de/Internet/waktuell.nsf/vbroinfo/dPDFPM34_webaktuell/\\$File/pm34.pdf](http://www.bvvg.de/Internet/waktuell.nsf/vbroinfo/dPDFPM34_webaktuell/$File/pm34.pdf),
Stand: 02.09.2010

BVVG Bodenverwertungs- und –verwaltungs GmbH: Presse: Über 4 Milliarden EUR Überschuss in 18 Jahren, Pressemitteilung vom 09.07.2010,
[http://www.bvvg.de/Internet/waktuell.nsf/vbroinfo/dPDFPM41_webaktuell/\\$File/pm41.pdf](http://www.bvvg.de/Internet/waktuell.nsf/vbroinfo/dPDFPM41_webaktuell/$File/pm41.pdf),
Stand 02.09.2010

BVVG Bodenverwertungs- und –verwaltungs GmbH: Struktur,
<http://www.bvvg.de/INTERNET/internet.nsf/HTMLST/STRUKTUR>,
Stand: 02.09.2010

BVVG Bodenverwertungs- und –verwaltungs GmbH: Unternehmen,
<http://www.bvvg.de/INTERNET/internet.nsf/HTMLST/UNTERNEHMEN>,
Stand: 02.09.2010

Internetauftritt der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben: Kurzportrait,
http://www.bvs.bund.de/003_menue_links/03_portrait/idex.html,
Stand: 02.09.2010

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Unterschrift